

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

**MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA VE FIRMĚ
STRNAD & ČERVINKA**
**MARKETING SITUATION ANALYSIS IN THE COMPANY
STRNAD & ČERVINKA**

BP - PE - KMG - 2006 - 06

ZUZANA ŠEŠINOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Zuzana Švandová, KMG

Konzultant: Ing. Jan Strnad, Strnad & Červinka

Počet stran: 46

Počet příloh: 7

Datum odevzdání: 15.5.2006

Prohlášení:

Byla jsem seznámena 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 vědoma povinností 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 vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce.

V Liberci dne 15. května 2006

.....

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala paní Ing. Zuzaně Švandové, vedoucí mé bakalářské práce, za trpělivost, ochotu, cenné rady a připomínky. Dále také pak mé velké díky patří panu Ing. Janu Strnadovi, za pomoc při zpracování především praktické části této práce a za poskytnuté informace týkající se chodu podniku Strnad & Červinka.

Resumé

Společnost Strnad & Červinka je rozvíjejícím se subjektem na trhu kožených a kožešnických výrobků. Její činnost je zaměřena konkrétně na vydělání a zpracování kůže a kožešin v polotovary. Jejich následná úprava v konečný produkt a prodej.

Bakalářská práce je zároveň marketingovou analýzou firmy. Cílem práce je zhodnocení stávající marketingové činnosti této společnosti a navržení dodatečných změn a aktivit v marketingové strategii. Po úvodní teoretické části následuje ekonomické představení společnosti a analýza zaměstnanecké politiky. Další část této kapitoly popisuje výrobovou a cenovou strategii společnosti, formy distribuce výrobků a komunikačního procesu, komplexní SWOT analýzu a analýzu konkurence. Závěr praktické části se zabývá strukturou zákazníků společnosti.

V poslední části této práce jsou zhodnoceny čtyři P a jejich strategie ve firmě a současná ekonomická situace společnosti. Dále jsou přiložena doporučení k získání více zákazníků a zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu.

Abstract

The company Strnad & Červinka is a developing subject on a market of a leather and fur industry. Its production is focused particularly on tawing and leather fabrication and fur in unfinished products, its following arrangement in finished product and selling.

The bachelor work is a marketing analysis as well. The aim of work is to analyse the current marketing activities of this company and to propose additional changes and activities in marketing strategy. After opening theoretical part follows economic introducing of company and the analysis of personal management policy. The next part describes product and prices strategies of the company, forms of distribution and communication process, complex SWOT analysis and competition analysis. The ending of practical part is considering the customer structure of the company.

In the final part of this work are analyzed four P and theirs strategies in the company and the current economic company situation. Further are enclosed recommendations to attract more customers and to increase company's competitive strength in the market.

Klíčová slova

Marketingová strategie
Marketingový mix
Výrobní strategie
Životní cyklus výrobku
Cena
Cenová politika
Poptávka
Zisk
Distribuce
Distribuční cesta
Marketingová komunikace
Reklama
Osobní prodej
Konkurence
Analýza konkurence
SWOT analýza

Key words

Marketing strategy
Marketing mix
Strategy of products
Product life cycle
Price
Pricing policy
Demand
Earnings
Distribution
Distributive channel
Marketing communication
Advertisement
Personal selling
Competition
Competition analysis
SWOT analysis

Obsah

1 ÚVOD	12
2 MARKETINGOVÝ MIX, SWOT ANALÝZA A ANALÝZA KONKURENCE.....	13
2.1 MARKETINGOVÝ MIX.....	13
2.2 VÝROBKOVÁ POLITIKA	13
2.2.1 Klasifikace výrobků	14
2.2.2 Životní cyklus výrobku.....	15
2.3 CENOVÁ POLITIKA	16
2.3.1 Výběr cenových cílů.....	17
2.3.2 Reakce tržního sektoru na cenu.....	17
2.3.3 Určení poptávky.....	17
2.3.4 Určení vztahu mezi poptávkou, náklady a ziskem	17
2.3.5 Rozbor cen konkurence.....	18
2.3.6 Volba cenové politiky	18
2.3.7 Výběr cenové metody.....	18
2.3.8 Stanovení ceny.....	18
2.4 DISTRIBUCE	19
2.4.1 Marketingové distribuční cesty.....	19
2.4.2 Distribuční strategie	21
2.5 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	22
2.5.1 Reklama	23
2.5.2 Podpora prodeje	23
2.5.3 Public relations	24
2.5.4 Přímý marketing	25
2.5.5 Osobní prodej.....	25
2.6 SWOT ANALÝZA.....	25
2.7 KONKURENCE.....	26
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI STRNAD & ČERVINKA	26
3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	27
3.1.1 Historie společnosti	27
3.1.2 Současná finanční situace ve firmě Strnad & Červinka	28
3.1.3 Zaměstnanecká politika ve firmě	29
3.2 VÝROBKOVÁ STRATEGIE	29
3.2.1 Materiál	29
3.2.2 Seznam nabízených výrobků a poskytovaných služeb firmou.....	30
3.2.3 Vlastností výrobků	31
3.2.4 Životní cyklus výrobku.....	32
3.3 CENA A CENOVÁ STRATEGIE	33
3.4 DISTRIBUCE	35
3.5 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	37
3.5.1 Reklama	37
3.5.2 Osobní prodej.....	40
3.5.3 Podpora prodeje.....	40
3.5.4 Public relations	41
3.6 KONKURENCE.....	42
3.6.1 SWOT analýza firmy:	42

3.6.2 <i>Konkurenční společnosti</i>	44
3.7 ODBĚRATELÉ.....	46
4 HODNOCENÍ FIREMNÍCH MARKETINGOVÝCH STRATEGIÍ A VLASTNÍ DOPORUČENÍ	48
5 ZÁVĚR	57
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	57
SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	60
SEZNAM PŘÍLOH	61

Seznam použitých zkratk a symbolů

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
a. s.	akciová společnost
č.	číslo
hod	hodina
Ing.	inženýr
Kč	koruna česká
KMG	katedra marketingu
m	metr
např.	například
obr.	obrázek
sec	sekunda
spol. s r. o.	společnost s ručením omezeným
tab.	tabulka
tzv.	takzvaně
vyd.	vydáno

1 ÚVOD

Silná propaganda a bojkot, politická korektnost i opravdová nechuť v používání jakýchkoliv materiálů živočišného původu způsobily, že kožešina byla po dlouhou řadu let nemoderní. Ovšem s příchodem nových technik jako např. barvení kožešin do mnoha odstínů, začali někteří návrháři přistupovat ke kožešinám s novým zájmem i novými nápady. Kůže a především kožešina se stala opět vhodným materiálem pro zpracování. Dá se říci, že skončila doba, kdy se ženy bály obléct do pravých kožichů, aby je nenapadali ochránci zvířat. Výrobky z kůže a kožešiny se staly opět vyhledávaným zbožím na trhu s oděvy.

Dokazuje to právě tato analýza ve firmě Strnad & Červinka. Bakalářská práce je rozdělena a do tří dílů. V prvním samostatné části se věnuji problematice marketingu a jeho mixu obecně. Další kapitola je věnována podrobnějšímu rozboru jednotlivých položek marketingového mixu firmy, charakteristice společnosti a jejímu současnému postavení na konkurenčním poli. Poslední stěžejní část této práce tvoří má osobní doporučení, která jsem formulovala především na základě analýzy SWOT a rozboru marketingového mixu firmy.

2 MARKETINGOVÝ MIX, SWOT ANALÝZA A ANALÝZA KONKURENCE

Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace. ¹

2.1 Marketingový mix

Marketingovým mixem rozumíme souhrn dílčích opatření a úkolů, které pomáhají uspokojit požadavky zákazníků, a slouží zároveň k provádění strategie firmy. Opírá se o čtyři základní nástroje marketingu, které označujeme jako tzv. čtyři „P“ (podle anglického Product, Place, Price a Promotion), tedy výrobek, distribuce, cena a komunikace. Všechny tyto nástroje jsou prostředky vedoucí k uskutečňování dlouhodobých i krátkodobých záměrů firmy. [2]

V marketingovém mixu je nutné respektovat vzájemné vazby jednotlivých nástrojů a jejich harmonické uplatnění při řešení konkrétních situací ve kterých se vyskytne daná firma. Dílčí nesystémové vylepšení jednotlivých prvků zpravidla nevede k efektnějšímu konečnému výsledku, a proto je nutné věnovat náležitou pozornost všem prvkům mixu. [3]

2.2 Výrobová politika

Produkt je chápán jako hmotný i nehmotný statek, jenž je předmětem zájmu určité skupiny osob nebo podniku. Produktem tedy rozumíme výrobek nebo službu, myšlenku, volební program atd. V marketingu je produkt pojímán širěji než v běžném životě. Termínem produkt či výrobek se označuje celková nabídka zákazníkovi – tedy nejen zboží nebo služba samy o sobě, ale i další abstraktní nebo symbolické skutečnosti, jako prestiž výrobce či prodejce, obchodní značka, kultura prodeje a další. [4] [13]

¹ DĚDKOVÁ, J., přednášky Základy marketingu

Výrobek není spotřebiteli vnímán pouze jako prostředek uspokojování jejich základních potřeb: vnímají také jeho konkrétní vlastnosti a způsob jeho užití a samozřejmě i image, jenž je s produktem spojen. Obecně lze popsat výrobek na základě rozlišení dvou druhů jeho vlastností:

Funkční vlastnosti se týkají složení výrobku, způsobu jeho užití a jeho vnitřních vlastností (rychlost, spolehlivost atd.), nebereme-li u úvahu různé služby, které jsou s ním spojeny.

Image výrobku vyplývá z toho, jak spotřebitelé subjektivně vnímají určitou značku výrobku. Určitá značka může být podmíněna představou jakosti, prestiže, přepychu, spokojenosti s touto značkou, zárukou spolehlivosti výrobku, i když zákazník má jen málo objektivních informací o jeho funkčních vlastnostech. [8] [13]

2.2.1 Klasifikace výrobků

Podle charakteristických vlastností klasifikujeme výrobky do různých skupin. Výrobky můžeme rozdělit do dvou hlavních kategorií a poté do podskupin. Rozdělení závisí na tom, pro jaký účel zákazník výrobky nakupuje. Spotřebitel může kupovat výrobek pro vlastní spotřebu. Tyto výrobky potom nazýváme spotřebním zbožím. Výrobek, který je nakupovaný za účelem dalšího zpracování nebo prodeje zařazujeme do skupiny průmyslového zboží. Rozdělení výrobků viz. příloha č.1.

Zákazníci spotřební zboží kupují prakticky pravidelně každý den. Podle chování kupujícího při nákupu je spotřební zboží rozděleno do tří základních kategorií: běžné zboží, zvláštní zboží a speciální zboží. Běžné zboží je běžně k dostání a při jeho nákupu dochází k minimálnímu vyhodnocování alternativ a srovnávání. U zvláštního zboží zákazníci velmi pečlivě srovnávají značku, cenu, kvalitu a styl zboží. Velmi často navštíví několik obchodů a vyhodnocují možné alternativy než se o konečném nákupu rozhodnou. Speciální zboží je ve zvláštním postavení na trhu. Má určitou značku, pro kterou je preferováno určitým tržním segmentem. Dosažitelnost a cena nehraje při rozhodování o nákupu tohoto zboží významnou roli. [2]

2.2.2 Životní cyklus výrobku

„Koncepte životního cyklu výrobku představuje velmi významný orientační prvek, který usnadňuje volbu strategie i taktických rozhodnutí v marketingu.“²

Životní cyklus vyjadřuje závislost mezi velikostí prodeje výrobku a časem. Tržby plynoucí z prodeje výrobku nebo služby, procházejí za dobu existence na trhu několika fázemi:

Fáze zavedení

Nový výrobek se postupně rozšiřuje na vytypované trhy zaznamenáváme tudíž u něj slabý růst. Jelikož se jedná o novou koncepci výrobku, je konkurence prozatím slabá a firma obchoduje jen s malým počtem odlišných modelů či verzí. Cena je relativně vysoká, protože firma musí získat alespoň z části zpět náklady vynaložené na tvorbu koncepce a zavedení produktu na trh.

Fáze růstu

Tato fáze se vyznačuje rychlým průnikem výrobku na trh, výrazným růstem jeho prodeje a tudíž i vyhlídkami na slušný zisk. Ve fázi růstu je třeba, aby firma věnovala náležitou pozornost marketingovému mixu: výrobek se modifikuje (musí se zlepšit jeho postavení vůči konkurenci), cena zůstává relativně vysoká (s výjimkou takové situace, kdy je nutné ji snížit, aby se podpořilo rozšíření výrobku na příslušné trhy), distribuce se maximálně rozrůstá, komunikace se zákazníky je orientována zejména na udržení a zvýraznění reklamní kampaně.

Fáze zralosti

Růst prodeje se v této fázi zpomaluje nebo může začít i určitým způsobem stagnovat. Spotřebitelé se již seznámili s výrobkem nebo službou, které se postupem času staly součástí jejich obvyklých nákupů. Zostřuje se konkurence; aby jí firma mohla čelit

² HORÁKOVÁ, I. Marketing v současné světové praxi, 1. vyd Praha: Grada, 1992, S. 159. ISBN 80-85424-83-5

přistupuje k diferenciaci svého výrobku nebo služby tak, že zvětší počet jeho verzí nebo modelů, aby si každý zákazník mohl mezi nimi vybrat ten, který mu nejvíce vyhovuje. Také sníží cenu s přihlédnutím k cenám konkurenčních výrobků. Distribuční cesty jsou široké a diverzifikované. Pokud se jedná o komunikaci se zákazníky, spojuje se zde reklama, směřovaná na udržení výrobku ve vědomí veřejnosti, s propagačním úsilím, které se pokouší obnovit dynamiku prodeje v čase nebo v místě.

Fáze poklesu

Fází stárnutí, během níž se snižuje prodej a tudíž klesají tržby a zisk, prochází většina výrobků. Firma může uplatnit v této situaci různé strategie. Jednou z nich je udržet výrobek co nejdéle na trhu (tato strategie se používá především v případě pozvolných poklesů prodeje daného výrobku), další je potom stažení výrobku z trhu a jeho postupné nahrazování výrobkem novým. Oba tyto přístupy by se měly prolínat, aby se spotřebitelé pozvolna začali orientovat na nový výrobek a aby současně neutrpěla pověst firmy. Další variantou je opětovné zavedení výrobku na trh po jeho modifikaci. [1] [8]

2.3 Cenová politika

Cena je vyjádřením „hodnoty“ zboží a služby. Tato hodnota je dána jak faktickou tak i psychologickou užitečností, eventuálně společenským významem daného produktu a zpravidla bývá poměřována penězi. Může však mít i podobu mimopeněžní směny tzv. *barteru* – kdy hodnota zboží je vyjadřována vztahem k jinému zboží, jeden produkt je směňován za produkt jiného charakteru. Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který produkuje příjmy, ostatní nástroje produkují náklady. [2] [4]

Postup určování ceny, který firmy používají, se skládá přibližně z osmi různých fází: výběr cenových cílů, reakce tržního sektoru na cenu, určení poptávky, určení vztahu mezi poptávkou, náklady a ziskem, rozbor cen konkurence, volba cenové politiky, výběr cenové metody a stanovení ceny.

2.3.1 Výběr cenových cílů

Při určování ceny může firma sledovat jeden z následujících hlavních cílů: přežití firmy, maximalizace běžného zisku, maximalizace běžných příjmů, maximalizace růstu prodeje, maximalizace využití trhu nebo vedoucí postavení v kvalitě výrobku.

2.3.2 Reakce tržního sektoru na cenu

Odhad reakce tržního sektoru je velice obtížný. Jinou reakci lze předpokládat u výrobků, které nelze nahradit a jinou u luxusního zboží. Velice často se potom vyskytuje na trhu tzv. opožděná reakce, kdy zpočátku poptávka po výrobku klesá při zvýšení jeho ceny, ale postupem času se dostává na stejnou úroveň jako byla před změnou původní ceny. [2]

2.3.3 Určení poptávky

Různá výše cen výrobků vede k rozdílné úrovni poptávky po těchto výrobcích a v důsledku toho budou i jiným způsobem ovlivňovány marketingové cíle společnosti. Vztah mezi běžnou cenou a velikostí běžné poptávky je určován pomocí poptávkové funkce. Tato funkce vyjadřuje celkovou odezvu trhu na výši ceny.

2.3.4 Určení vztahu mezi poptávkou, náklady a ziskem

Podnik se snaží na trhu dosáhnout takové ceny, která mu pokryje náklady na výrobu, distribuci a prodej výrobků a zároveň mu přinese odměnu za riziko a celkové úsilí – tedy zisk. Náklady určují cenové dno, které si podnik u svého výrobku může dovolit, poptávka potom cenový strop, který by neměl být přesáhnout. Pokud podnik zajímá při jaké ceně a prodaném množství již nebude prodej výrobků ztrátový, musí si určit tzv. bod zvratu. Ten označuje bod vyrovnání nákladů s výnosy. Tedy bod od kterého se společnosti vyplatí vyrábět dané výrobky.

2.3.5 Rozbor cen konkurence

Podnik používá svou cenu, aby určil i své postavení vůči konkurenci. Ceny konkurence a jejich očekávané změny mohou firmě pomoci při rozhodování o výši ceny se kterou půjde na trh. Může je použít jako orientační bod pro tvorbu vlastní ceny a sblížit cenu s cenou konkurence, nebo pokud je nabídka firmy špičková, může si cenu stanovit vyšší než má konkurence. [2] [6]

2.3.6 Volba cenové politiky

Při fázi zavádění výrobků na trh může firma buď použít politiku vysokých nebo penetračních cen. Politika vysokých cen neboli strategie sbírání smetany je pro rychlý návrat peněz na vývoj a aktivuje konkurenci. Penetrační ceny potom jsou nižší ceny, které mají za úkol přilákat větší množství zákazníků a udržet pozici na trhu. [2]

2.3.7 Výběr cenové metody

Faktory považované za základ stanovení ceny jsou náklady, jedinečnost produktu a ceny konkurence. Pro oceňování výrobků se používá řada metod. Některé metody jsou založeny na kombinaci více faktorů, některé pouze na jednom z nich. Cenové metody: stanovení ceny přírůžkou, oceňování na základě poptávky, vytvoření ceny pomocí vnímané hodnoty výrobku a v neposlední řadě soutěživé oceňování. [2] [4]

2.3.8 Stanovení ceny

Při výběru konečné ceny se musí vzít v úvahu všechny již zmíněné faktory. Je třeba věnovat pozornost i kvalitě značky a reklamy v porovnání s konkurencí. Podnik poté určí celou cenovou strukturu. Určená cena se dodatečně vyhodnocuje, zjišťuje se zisk a popřípadě se provedou příslušné změny. [10] [11] [12]

2.4 Distribuce

Zboží, které je výsledkem hospodářské činnosti jednotlivých výrobců, se musí dostat ke spotřebiteli, případně k zákazníkovi z hospodářské sféry. Tento pohyb zboží od výrobce k uživateli nazýváme distribucí. Smyslem distribuce je zajistit přesun zboží od výrobní firmy tak, aby zákazník mohl zakoupit potřebný výrobek v geograficky příhodném místě, ale také v době a množství, jež mu vyhovuje.³

Distribuce zahrnuje především marketingové distribuční cesty, které obsahují různé prostředníky, jež zprostředkovávají pohyb zboží a služeb. Jedná se o velkoobchod, maloobchod, různé agenty atd. Tito prostředníci plní také základní funkce, které patří k distribuci. Jedná se např. o ošetřování výrobků, skladování nebo dopravu. [2]

2.4.1 Marketingové distribuční cesty

Distribuční cesta překlenuje prostorové, časové a vlastnické propasti, které oddělují zboží a služby od těch, kteří je chtějí používat a zabezpečuje tak jejich pohyb od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Distribuční cesty jsou charakterizovány různým počtem úrovní. V příloze č.3 jsou zobrazeny čtyři základní cesty, používané pro distribuci spotřebního zboží. [6]

A: *Bezúrovňová cesta* (nazývaná také přímá marketingová cesta): zde se vyskytuje pouze výrobce, který prodává své výrobky nebo služby konečnému zákazníkovi. Díky přímému kontaktu se spotřebitelem, výrobce ví o změnách jeho názorů a může poté upravovat marketingový mix. Tato cesta se volí v případě, že se jedná o složitý výrobek, vyžadující komunikaci a instruktáž, je nezbytná vysoká úroveň služeb před i po prodeji a jedná-li se o rozsáhlé objednávky. Existují čtyři způsoby přímého marketingu: prodej ve vlastních prodejnách, podomní prodej, zásilkový prodej a prodej na domácích večírcích.

³ HORÁKOVÁ, I. Marketing v současné světové praxi, 1. vyd. DPraha: Grada, 1992, S. 199. ISBN 80-85424-83-5

B: *Jednouúrovňová cesta*: V této distribuční cestě vstupuje mezi výrobce a spotřebitele zprostředkovatel prodeje, kterým nejčastěji bývá maloobchodník. Jedná se především o zboží denní spotřeby, které rychle podléhá zkáze.

C: *Dvouúrovňová cesta*: Zahrnuje dva zprostředkovatele. Bývá to nejčastěji na trhu se spotřebním zbožím. Jsou jimi velkoobchod a maloobchod. Velkoobchod podle požadavků zásobuje maloobchodní prodejny zbožím v předem dohodnutých termínech, provádí třídění, kompletaci dodávek atd.

D: *Tříúrovňová cesta*: Vztah mezi firmou a velkoobchodníkem může být zprostředkován nezávislým agentem, který sjedná obchod za určitou provizi. Víceúrovňové cesty existují také, ale jsou méně obvyklé. Výrobci se špatně získávají informace o konečném zákazníkovi, takže je velmi obtížné vykonat kontrolní činnost. [4] [6] [11]

Volba distribuční cesty závisí především na druhu zboží (jedná-li se o výběrové nebo luxusní zboží, zboží hromadné spotřeby atd.), segmentu trhu (na pozici prostředníka) a na konkrétním konečném spotřebiteli. Dále je důležité sladit zájmy výrobce a obchodníka. [2]

Tabulka č. 1 - Zájmy výrobce, obchodníka

Zájmy výrobce	Zájmy obchodníka
Image výrobku	Image prodejny a sortimentu
Jednotné ceny	Přesné cenové rozlišení
Vysoké ceny při zavádění výrobku	Přiměřené ceny při zavádění výrobku
Optimální hustota prodejen	Nárok na jedinečné zastoupení
Budování image	Rychlé pronikání na trh
Velké objednávané množství	Malé objednávané množství
Vytváření preference značkového zboží	Profilace sortimentu
Reklama značkových výrobků	Reklama prodejny

2.4.2 Distribuční strategie

Distribuční strategie hledá a tvoří spojení mezi výrobcem a zákazníkem. Toto spojení spočívá v co nejefektivnějším zajištění dostupnosti výrobku cílovému segmentu. [11]

Distribuční strategie zahrnuje:

- určení cílů, které má distribuce zajistit,
- výběr typu distribučního kanálu,
- rozhodnutí o formě prodeje,
- výběr konkrétních prodejních míst u výlučné a selektivní formy prodeje,
- zajištění koordinace.

Formy prodeje

Intenzivní forma prodeje: Je uskutečňována prostřednictvím co největšího počtu prodejen nacházejících se v určité oblasti. Účelem této formy prodeje je učinit produkt běžně dostupným. Tato distribuce je vhodná pro zboží každodenní nebo časté spotřeby, jež je levné, nakupováno v menším množství a bez dlouhého porovnávání s konkurenčními výrobky. A také pro zboží „nouzového charakteru“ – jako jsou některé léky, hygienické potřeby nebo žárovky. Zboží je vystaveno silné konkurenci.

Výlučná forma prodeje: Výrobek nebo služba jsou prodávány pouze omezeným počtem prodejců. Jedná se tudíž o opak intenzivní formy prodeje. Tato forma prodeje je vhodná k prodeji luxusního a drahého zboží jako jsou např. automobily, kožené zboží, značkové parfémy atd. Velmi často prodejce, který získal právo k výlučnému prodeji zboží určitého výrobce, nesmí v téže prodejně vést konkurenční zboží. Tato forma distribuce má psychologické opodstatnění, jelikož podporuje image výjimečnosti výrobku. Výhodou této formy prodeje je, že výrobce má možnost ovlivňovat úroveň služeb poskytovaných zákazníkům, obchodní aktivitu prodejce, platební podmínky a v neposlední řadě i ceny. Nevýhodou je potom nízký stupeň pokrytí trhu.

Selektivní forma prodeje: Je mezistupněm mezi intenzivní a výlučnou formou. Výrobce spolupracuje s větším množstvím distributorů, ovšem ne každý prodejce, který projeví zájem o prodej výrobku, toto právo získá. Výrobce si zvolí pouze takového prodejce, u kterého předpokládá nadměrné úsilí prodat daný výrobek a dobré partnerské vztahy. Selektivní distribuce zajistí přiměřené pokrytí daného trhu s nižšími náklady. Tento systém se využívá k prodeji zboží občasně spotřeby, které je kupováno až po důkladném srovnání nabízených variant (obuv, spotřební elektronika, nábytek atd.). Koneční spotřebitelé vyžadují určitou pomoc od prodejního personálu a další služby (záruka, úvěr atd.).

Spory neprospívají žádnému členu distribuční cesty, proto je zde snaha o vzájemnou spolupráci. Výrobce např. pomáhá obchodům s plánováním zásob nebo se školením personálu, distributor výrobce s výrobkovou propagací, testováním nových výrobků, vystavováním výrobků atd. [4] [11]

2.5 Marketingová komunikace

Komunikace, která se v marketingu zpravidla označuje termínem propagace, je nástrojem, který pomáhá do určité míry překlenout oddělenost výrobce a trhu. Základními nástroji propagace jsou reklama, podpora prodeje, public relations, přímý marketing a osobní prodej. Propagace se však neuskutečňuje pouze uplatněním uvedených nástrojů. Účinnost propagace se zvýší, jsou-li všechny nástroje marketingu navzájem dobře sladěny.⁴

Marketingová komunikace může proběhnout formálně i neformálně. *Formální komunikace* je realizována a kontrolována firmou. Jedná se především o propagační akce a prodejní personál, který působí na zákazníky a nebo o distributory. Kromě toho výrobek také komunikuje svým vnějším vzhledem, názvem a obalem. Dalším formálním komunikačním článkem je firma sama: Její logo, jméno, management a jeho vystupování

⁴ HORÁKOVÁ, I. Marketing v současné světové praxi, 1. vyd Praha: Grada, 1992, S.287
ISBN 80-85424-83-5

značně ovlivňuje pověst výrobce, a tudíž i jeho výrobků. *Neformální komunikace* s veřejností se týká takových zdrojů, které nemá firma pod kontrolou. Jedná se především o články v tisku, komentáře novinářů, ale i názory spotřebitelů o daném výrobku, které si mezi sebou navzájem bezprostředně sdělují. [8]

2.5.1 Reklama

Reklama je jedním z nástrojů marketingové komunikace, jehož firmy využívají k ovlivňování potenciálních zákazníků. Může být definována jako placená neosobní komunikace jednotlivců, neziskových organizací a firem, kteří chtějí informovat nebo přesvědčovat osoby, patřící do specifické částí veřejnosti, prostřednictvím různých médií. Médii v této oblasti se rozumí souhrn všech hromadných sdělovacích prostředků, jež se podílí na propagaci určitého výrobku. A potom také prostředky, které nespádají do kategorie hromadných sdělovacích prostředků, přesto plní funkci propagačních sdělení, jsou to např. plakátové plochy, štíty, propagační stránky nebo firemní poutače. [4] [7]

Existují dva druhy reklamy – výrobková a firemní. Výrobková reklama je zaměřena přímo na propagaci výrobku, jeho předností a výhod. Firemní reklama potom na reklamu značky, loga nebo pověsti. V procesu tvorby reklamní kampaně musí firma zodpovědět tři základní otázky. Komu (nebo-li jakému segmentu) je reklama určena, jaké jsou prostředky přidělené na reklamu, cíle reklamy a reklamní zpráva a kde a kdy reklama proběhne. [2] [4] [5]

2.5.2 Podpora prodeje

Podporu prodeje lze vyjádřit jako soubor marketingových aktivit převážně působících jako krátkodobý stimul pro povzbuzení nákupu produktu nebo nákupního chování. Je zaměřena na distributory i konečné spotřebitele. Smyslem podpory prodeje bývá především odměnit stálé zákazníky, získat nové uživatele, podpořit nákup objemnějších balení, zvýšit četnost prodeje výrobku, vypěstovat věrnost ke zboží propagující firmy a získat na svou stranu zákazníky, kteří často střídají značku kupovaného

produktu. V hospodářské sféře je potom účelem podpory prodeje motivovat maloobchodníky k nákupu nově zavedeného produktu, k nákupu většího množství zboží, k získání nových distributorů apod.

K hlavním nástrojům podpory prodeje spotřebiteli patří vzorky (nejúčinnější, ale zároveň nejnákladnější způsob podpory), zvýhodněná balení (snížením ceny nebo za stejnou cenu přibalení příbuzného výrobku), kupóny (oprávnění k významné slevě), rabat (sleva až po zaslání pokladního bloku a potvrzení), odměny (např. cenové programy pro stálé zákazníky), soutěže o ceny, vyzkoušení produktu a záruka. V hospodářské sféře potom k nástrojům podpory prodeje přiřazujeme rabat (množstevní, za platbu před termínem splatnosti, za platbu v hotovosti atd.), příspěvek na propagaci, sleva z katalogové ceny (odečtení určité částky z ceny každé jednotky zboží zakoupené v průběhu určitého období), dárkové propagační předměty nebo garance zpětného odkupu neprodaného zboží a veletrhy.

2.5.3 Public relations

Podnik se snaží vybudovat si, udržet a pečovat o pozitivní image své firmy. K tomu mu dopomáhá právě public relations. Jedná se o plánované a trvalé úsilí, jehož cílem je vybudovat a udržet dobré vztahy, dobré jméno, vzájemné porozumění, sympatie s druhotnými cílovými skupinami, které nazýváme také veřejnost nebo také publikum. Žádný podnik si nemůže dovolit ignorovat mínění veřejnosti. Proto jsou pro veřejnost uspořádávány dny otevřených dveří, jsou dávány dary na charitativní účely, církvím, čestné dary apod. Do public relations patří i publicita a sponzorování. Publicita je termín užívaný k popisu toho, jak média informují o nových produktech a novinkách ve firmě. Publicitu tedy poskytují také média, ovšem není placená. Bývá věrohodnější než reklama. Sponzorování potom zlepšuje image podniku, jeho efektivnost závisí na volbě, koho bude podnik sponzorovat nebo na nalezení vhodného partnera. V neposlední řadě k těmto nástrojům řadíme ještě politiku korporální identity. Jedná se uvědomění zákazníka o jedinečnosti, zvláštnosti a nezaměnitelnosti podniku. K tomuto účelu jsou umožňovány prohlídky výroby, pořádány přednášky, poskytovány obrázkové materiály a publikace.

2.5.4 Přímý marketing

Jedná se o přímou, adresnou komunikaci se zákazníkem, která je zaměřena na prodej zboží a je založena na principu reklamy. Je směřovaná k malému vybranému segmentu a uskutečňován pomocí telefonu, tiskovin, televizního či rozhlasového vysílání a pošty. K hlavním nástrojům přímého marketingu patří: telemarketing (činnosti realizované pomocí telefonu), katalogový prodej, televizní marketing s přímou odezvou (v reklamě zveřejňována i telefonní čísla, kde lze objednat daný výrobek) a přímý zásilkový prodej (přímý obchodníci rozesílají brožury, letáky, dopisy apod.). [2] [4] [9]

2.5.5 Osobní prodej

Osobní prodej lze definovat jako ústní prezentaci výrobku či služby jednomu či více zájemcům za účelem prodeje.⁵

Proces osobního prodeje lze rozdělit na následující kroky: navázání kontaktů, vyvolání zájmu o výrobek, prezentace výhod výrobku, vyvracení případných námitek a pochybností, uzavření kontraktu a udržování dalších vztahů. Prodejce pracující pro danou firmu musí poskytovat i zpětnou vazbu této firmě a to ve formě informací pro potřeby marketingového řízení. [11]

2.6 SWOT analýza

Analýzu můžeme považovat za nástroj, který podniku pomáhá určit jeho místo v prostředí, charakterizovat jeho možnosti a identifikovat reálné předpoklady pro vývoj budoucích aktivit, znamenajících realizace strategických cílů. SWOT analýza je celkovou

⁵ STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J. Strategický marketing, 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001, S. 118-119 ISBN 80-7083-476-5

analýzou vnitřních a vnějších činitelů, působících na firmu. Jejím účelem je zjistit vnitřní předpoklady firmy k uskutečnění určitého podnikatelského záměru a zároveň rozebrat i vnější příležitosti a hrozby diktované trhem.

S-W analýza (Strengths – Weaknesses: analýza silných a slabých stránek) hodnotí vliv vnějších činitelů a vnitřních činitelů, se záměrem stanovit cíle organizace. Výsledky této analýzy zásadně ovlivňují rozhodovací procesy spojené s marketingovou činností. O-T analýza (Opportunities – Threats: analýza příležitostí a hrozeb) provádí rozbor vnějších činitelů, představujících příležitosti a ohrožení dalšího rozvoje firmy. Umožňuje rozpoznat atraktivní příležitosti, které nabízí trh a současně nutí k úvaze o problémech, kterým bude firma čelit v budoucnosti. [1] [3] [4]

2.7 Konkurence

Při analýze konkurence si firma musí zodpovědět základní otázky, a to: kdo je největším konkurentem firmy, jaké jsou cíle a strategie konkurence, jaká bude reakce konkurence na opatření firmy, kteří konkurenti jsou silní a kteří slabí. Měl by dokázat také rozpoznat potenciální konkurenci, protože neodhalení této konkurence by se firmě mohlo stát osudným.

Podnik by měl neustále porovnávat své výrobky a služby, ceny, prodejní cesty i způsob propagace s produkty a marketingovou taktikou konkurence. Pro účely analýzy konkurence je výhodné znát cíle a strategii konkurentů, dále také mají zásadní význam údaje o konkurenčních tržbách z prodeje, podíly na trhu, současné investiční činnosti, příjmy, zisky, návratnosti investic, míra využití výrobních kapacit a případné další finanční charakteristiky. [3] [4]

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI STRNAD & ČERVINKA

motto: „Nejvyšší kvalita, módnost a kompletní servis za českou cenu“

3.1 Představení společnosti

Na následujících stránkách bude představena společnost Strnad & Červinka. Nejprve jsou zmíněny základní informace o jejím vzniku, potom je uvedena současná finanční situace ve firmě a na konci této kapitoly je zmíněna zaměstnanecká politika uplatňovaná společností.

3.1.1 Historie společnosti

Výrobně-obchodní firma Strnad & Červinka byla založena v r. 1990 panem Ing. Strnadem a panem Červinkou a navázala v nových podmínkách na dlouholeté zkušenosti z výroby kožešinové a kožené konfekce v bývalém státním podniku Kara.⁶

V nových podmínkách zahájili výrobu i řízení firmy v osobním podání a postupně přes prvního domácího spolupracovníka a počet 120 kmenových pracovníků, ustálili současný stav firmy do 80 zaměstnanců. V produkci firmy se nachází veškerý konfekční sortiment přírodních kožešin, ovčích velurů a přírodních usní. Od počátku je základním motem vlastní výroba kožešinové a kožené konfekce na nejvyšší úrovni s produktem, který se vyrovná nejkvalitnějším výrobkům na evropském trhu. Na skladě nalezneme především materiály špičkové kvality. Toto se odráží i ve vlastní produkci firmy, která má své zákazníky nejen na tuzemském trhu, ale i v zahraničí.

Pro tuzemské příznivce tohoto přírodního produktu byla v roce 2000 přímo v sídle firmy v Kolíně vybudována nová specializovaná prodejna s obchodní plochou 800 m², jenž nejlépe vystihuje snahu managementu v přístupu k tuzemskému zákazníkovi. Čemuž

⁶ Strnad & Červinka [online]. [cit. 15.3.2006]. Dostupné z: <www.kozesiny.cz>.

nasvědčují i např. 5000 výrobků v nabídce, otevřeno sedm dní v týdnu, umístění obchodu přímo u výroby, což poskytuje zákaznickou službu v “neomezeném” rozsahu.

3.1.2 Současná finanční situace ve firmě Strnad & Červinka

V zájmu respektování přání společnosti nebudou tržby uváděny v konkrétních číslech, ale pouze v procentním vyjádření. Mezi lety 1990 až 1991 se ocitla firma ve ztrátě. Není to nic neobvyklého vzhledem k vstupu firmy na trh a k počátečním výdajům, které společnost vydala při zakládání firmy a spuštění první výroby. Rok 1992 již byl pro firmu ziskový, ovšem vzhledem k úhradě ztráty z minulých dvou let, se firma opět dostala do záporného hospodářského výsledku. Mezi roky 1993 až 1997 se procento růstu tržeb stále zvyšovalo, firma byla zisková, ovšem ne na uspokojivé úrovni, jakou by si management firmy představoval. Růst tržeb se pohyboval okolo 5 – 10% za rok. Mezi lety 1997 až 2000 tržby spíše stagnovaly nebo rostly pouze mírně. Bylo to zřejmě částečně způsobeno i módními trendy ve světě, kdy v 90. letech minulého století modelky a celebrity odmítaly nosit oděvy z pravé kožešiny či kůže a mít pravý kožík se v tu dobu považovalo spíše za hanbu než za exkluzivní záležitost. V tomto období se také zdvihla silná vlna odporu proti pěstování a zabíjení kožešinových zvířat.

Na sklonku roku 2000 došlo ve firmě k nárůstu tržeb, v důsledku toho se otevřely nové dvě prodejny (zatím poslední ve své řadě) v Teplicích a Ostravě. Nyní se výše tržeb drží na přibližně stejné úrovni nebo mírně stoupá, čistý zisk společnosti je ovšem relativně nízký. Vliv na výši zisku má ovšem také splácení úvěru a tím i výše nákladových úroků, vyšší ceny materiálů a nemožnost adekvátního promítnutí těchto vyšších vstupů do ceny výrobků.

Společnost se tedy neustále rozvíjí. V začátcích podnikání byla sice firmou vykazována ztráta, ta je ovšem již ke zmíněným důvodům pochopitelná. Postupem času si firma upevnila své místo na trhu, čímž získala určitý segment zákazníků a s tím zároveň rostly i tržby. Nyní se firma nachází v celkem stabilní finanční situaci. Čistý zisk je prozatím relativně malý, ovšem po splacení úvěru, který firma získala pro své podnikání, bude disponovat s většími finančními prostředky.

3.1.3 Zaměstnanecká politika ve firmě

Firma převzala své zaměstnance částečně od bývalého státního podniku Kara, na který ve své činnosti navázala a částečně nábořem zcela nových zaměstnanců. Klíčové (především vedoucí) zaměstnance, se snaží společnost stabilizovat důchodovým připojištěním. Zaměstnanci provozu jsou pravidelně školeni jednou za rok o bezpečnosti práce na pracovišti. Společnost funguje stabilně na jednosměnný provoz, ovšem v případě větší zakázky je schopna přidat další směnu. Platy zaměstnanců v provozu se pohybují nad úrovní minimální mzdy. Stravování ve firmě není přímo zajištěno, ale zaměstnanci mají nárok na stravenky, za které si kupují obědy v některé z blízkých restaurací. Mimo jiné má každý pracovník možnost použít podnikovou kuchyňku.

Firma zaměstnává zkušené a kvalifikované zaměstnance. Jejich základní potřeby ať už z hlediska stravování nebo z hygienických a sociálních potřeb jsou splněny. Vedoucí pracovníky se snaží firma udržet a to především adekvátním finančním ohodnocením a také již zmiňovaným důchodovým připojištěním. Zaměstnancům v provozu ovšem takové výhody poskytovány nejsou. Riziko fluktuace této pracovní síly vyplývá především z jejich nízkého ohodnocení.

3.2 Výrobní strategie

Společnost nabízí svým zákazníkům výběr z široké nabídky konfekčního sortimentu, vyrobeného z přírodních usní a kožešin nebo ovčích velurů.

3.2.1 Materiál

Hlavním materiálem pro výrobu ve firmě Strnad & Červinka je kůže a kožešina. Kůže je ideální oděvní materiál. Podle způsobu vydělání a konečné úpravy získává kůže různé ušlechtilé vlastnosti - je měkká, poddajná a pevná. Je zdravotně nezávadná, trvanlivá a stále módní. Kožešina se již také začíná postupně znovu získávat přízeň mnoha zákazníků.

Používané materiály:

- skopovice přírodní a barvená, stříhaná a dlouhovlasá,
- skopovice dekorativní stříhaná dlouhovlasá (předložky),
- hovězina,
- vepřovice,
- kočka domácí, pláty z kočky,
- teletina přírodní a barvená,
- kozinkové pláty a jednotlivé kůže v barvě hnědé, šedé, černé,
- mýval, mývalovec,
- vačice americká a norek,
- nutrie standart přírodní, barvená, mutační,
- jehnětinový a skopovicový velur,
- peskorejsk (pes korejský),
- králík přírodní a barvený, dlouhovlasý a stříhaný,
- bizam přírodní a barvený,
- liška přírodní červená americká, modrá přírodní, modrá stříbrná, bílá, americká šedá.

Mezi nejčastěji používané materiály k výrobě kožených výrobků ve firmě patří: teletina, skopovice, hovězina a kozinka. Mezi nejčastěji používané kožešiny potom: králíčina, norek, vačice, liška nebo bizam.

3.2.2 Seznam nabízených výrobků a poskytovaných služeb firmou

Kožešnické výrobky:

Paleta, pláště, čepice, čelenky, boa, rukavice, šálky, límce, nánožníky, dětské soupravy, vesty, pasy, pantofle, stélky do bot, rukávníky, lemy, předložky, koberečky, kostky, potahy na volant, klíčenky, potahy na sedadla, polštáře.

Kožené výrobky:

Bundy, saka, kabáty, kalhoty, sukně, čepice, klobouky, rukavice, ledvinky, aktovky, kabelky, batohy, manikúry, vizitky, pouzdra, opasky, obaly na doklady, peněženky a klíčenky.

Služby poskytované firmou Strnad & Červinka:

- zakázkové zpracování kůže či kožešiny na vyčíněný polotovar, ukrojení podle stříhových šablon zákazníka, vypořádání dílce, příprava k vepnutí atd.,
- u zakoupeného zboží provádění drobných úprav (např. zkrácení rukávů či délky oděvu),
- u zboží zakoupeného v některé ze značkových prodejnách společnosti Strnad & Červinka možnost výměny do 14 dnů po nákupu daného zboží, za předpokladu že daný model je nepoškozený, nenošený a zákazník má platný doklad o nákupu,
- opravy výrobků kožešinou navrch a kožešinových podšívek,
- renovace starších kožichů – oživení vlasu, vyfoukání prachu a přidání lesku.

3.2.3 Vlastností výrobků

Kvalita - Pod tlakem konkurence se význam kvality výrobků na trhu s kožešinami neustále zvyšuje. Na kvalitu výrobků a služeb je ve společnosti kladen obzvlášť velký důraz. Nabízený sortiment pochází výlučně z vlastní výroby. Vysoká kvalita zboží je zaručena i dlouhodobou spoluprací s dodavateli, kteří dodávají své materiály jak pro české tak i zahraniční výrobce luxusních značek. Firma vlastní certifikát managementu jakosti podle mezinárodních norem ISO 9001.

Záruční doba – na všechny výrobky zakoupené ve značkových prodejnách firmy Strnad & Červinka se vztahuje záruční lhůta 24 měsíců ode dne prodeje.

Desing – Společnost se snaží vyrábět výrobky svěží, mladistvé a módní, ale zároveň klade důraz i na klasickou eleganci. Nabízí výrobky v široké paletě barev (i podle přání zákazníka) a úpravy dle světových módních trendů.

Značka – Firma používá kmenovou značku, tzn. že všechny výrobky jsou vyrobeny pod jednou značkou a to Strnad & Červinka. Tato značka je spjata především s vysokou kvalitou výrobků.

3.2.4 Životní cyklus výrobku

Na podzim roku 2003 vstoupila firma na trh s novým výrobkem – krátký dámský kabátek, jednoduchého a útlého střihu s kapucou z bílé králičí kožešiny. Firma se rozhodla pro výrobu tohoto výrobku v důsledku následování konkurenčních výrobků.

1.etapa

V první fázi životního cyklu toho výrobku výnosy pokrývaly náklady na výrobu, takže zisk byl nulový. Aby společnost uspěla před konkurencí, stanovila cenu výkonu podobnou konkurenci. Pro komunikaci se zákazníky využívala pouze propagaci na svých internetových stránkách. Účastnila se některých výstav a oděvních veletrhů, kde prezentovala kromě nového výrobku samozřejmě i starší modely.

2.etapa

Etapa růstu trvala přibližně rok (bez ohledu na sezónnost při prodeji toho zboží). Na oděvním trhu bylo stále množství levných konkurenčních výrobků. Marketingová komunikace se v této etapě nezměnila a byly použity stejné nástroje jako v první fázi cyklu. Účast na výstavách a veletrzích omezila, z hlediska malé návratnosti investic.

3.fáze

Svého vrcholu došel výrobek na přelomu podzimu a zimy 2004. Společnosti se podařilo získat nového (levnějšího dodavatele z České republiky) a mohla tak zároveň i

částečně snížit cenu výrobku. Získala tak značnou výhodu před konkurencí. Toto období trvalo necelý rok. Výrobek byl propagován stále stejným způsobem.

4.fáze

Nyní se tento druh výrobku nachází ve fázi poklesu. Na trhu se dostávají do popředí kožené kabáty a saka s případným kožešinovým límcem nebo kožešinovým obroubením. Firma zvažuje jeho celkové stažení z trhu.

Firma nabízí oproti svým současným konkurentům na trhu (vyjma několika z nich) značně širší sortiment zboží. Ani v poskytování služeb nijak za svou konkurencí nepokulhává. Některé ze služeb jako např. zakázkové zpracování kůže je nadstandardní záležitostí. Výrobky vynikají na trhu s oděvy především svou vysokou kvalitou, která je porovnatelná s kvalitou výrobků na evropském trhu s kůží a kožešinami.

3.3 Cena a cenová strategie

Společnost se snaží při tvorbě ceny držet svého motto: „Nejvyšší kvalita, módnost a kompletní servis za českou cenu“, ovšem i přesto se ceny kožených a kožešinových výrobků pohybují v některých případech na vyšší cenové úrovni než mají některé konkurenční firmy v odvětví. Tento fakt je způsoben mimo jiné i tím, že některé firmy, zabývající se zpracováním kůže a kožešin nebo prodejem již hotových výrobků nakupují materiál či výrobky na asijském trhu (především pak v Číně). Tyto materiály nebo výrobky z nich zhotovené jsou méně kvalitní, ovšem jejich cena je mnohem nižší než evropská cena nebo cena přímo v České republice. Těmto firmám se tudíž vyplatí zakoupit na asijském trhu větší množství potřebného materiálu či již hotových produktů a v České republice je výhodně prodat. Firma Strnad & Červinka vyrábí své výrobky pouze z kůží a kožešin od dodavatelů z České republiky nebo z USA (kde je členem odběratelského klubu zpracovatelů kožešin, kteří vykupují kůži a kožešiny přímo od domorodých indiánů).

Základní metodou, kterou firma využívá pro tvorbu cen je tzv. metoda podle nákladů neboli přírážková metoda. Tato metoda tvorby ceny spočívá v přidání standardní

přirážky (ta může být dána v pevně v Kč nebo v %) k celkovým nákladům na jeden výrobek. Do celkových nákladů se započítává přímý a ostatní materiál použitý na výrobek, přímé mzdy, režijní náklady, správní náklady a náklady odbytové.

Firma si zvolí jeden reprezentativní výrobek z každé výrobní řady a pro tento produkt zjistí celkové náklady. Takto vytvořená kalkulace se navýší o požadované procento zisku (toto procento se pohybuje ve firmě Strnad & Červinka mezi 30% až 50%) a vznikne tak cena, ke které je nutné ještě připočítat DPH. Od ceny tohoto výrobku jsou poté odvozovány ceny ostatních výrobků ve výrobní řadě (porovnává se množství použitého materiálu, číslo konfekce atd.), výrobkům je přiřazen určitý koeficient se kterým je potom násobena cena reprezentativního výrobku ve výrobní řadě a vznikne tak cena daného výrobku.

Procento zisku (jestli bude nižší nebo vyšší) záleží pak na porovnání výsledných cen s cenami konkurence a na aktuální poptávce. Jelikož jsou výrobky z kůže a kožešin považovány za luxusnější druh zboží, je poptávka po nich neelastická. Při zvýšení ceny nedojde k výraznějšímu poklesu poptávky. Poptávka po těchto výrobcích se přesto výrazně mění, je totiž ovlivňována sezónností. Poptávka na trhu s kožešinami výrazně roste v období podzimu, nejvyšší je pak v období zimy a největší pokles je zaznamenáván v letním období.

Cenové cíle firmy jsou poté spjaty taktéž se sezónností. V období podzimu, zimy a začátku jara se firma snaží o maximalizaci běžného zisku. Tento cíl jí v některých letech vydržel po celý rok, ovšem v několika případech se během letního období prioritním cílem stalo přežití firmy. Proto firma využívá v některých obdobích strategii přizpůsobování cen, aby zvýšila prodej svých výrobků. Např. v březnu 2006 byla 20% sleva na veškerou koženou a kožešinovou konfekci.

Ceny služeb jsou určovány individuálně, v závislosti na množství spotřebovaného materiálu, práce či náročnosti daného výkonu.

Při zavádění nového výrobku na trh firma používá tzv. metodu skimming neboli sbírání smetany. Na trh vstupuje firma s vysokou cenou výrobku, kterou ovšem musejí být ochotni zákazníci zaplatit a postupem času cenu snižuje. Tím se snaží přilákat další zákazníky a poptávka se stává více cenově elastickou.

3.4 Distribuce

Ve společnosti Strnad & Červinka je využíván výlučný způsob prodeje. Prodej je uskutečňován prostřednictvím určitého omezeného počtu maloobchodních jednotek, ve větší míře jsou to potom přímo firemní prodejny. Kožené a kožeštinové zboží je totiž považováno za zvláštní a luxusní druh zboží u něhož se nepředpokládá prodej v každé prodejně. Zákazníci očekávají jisté služby, např. pomoc při výběru vhodného modelu, odborné informace o údržbě daných oděvů či jiných výrobků nebo odborné rady při provádění různých úprav atd. V současné době se firma zaměřuje na bezúrovňový a jednoúrovňový typ distribučních cest.

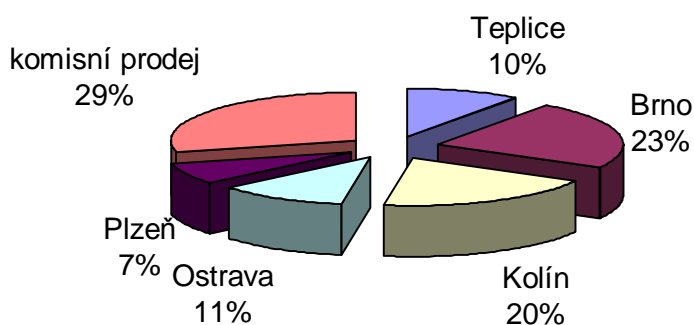
K přímému kontaktu se spotřebitelem využívá svých vlastních prodejen, kterých vlastní firma pět. Prodejny jsou rozmístěny rovnoměrně po celé České republice. Sídla jednotlivých prodejen se nachází v Kolíně, Plzni, Brně, Teplicích a Ostravě. V roce 2001 prošla prodejna v Kolíně rozsáhlou rekonstrukcí a na jejím místě byla vybudována nová největší specializovaná prodejna s obchodní plochou 800 m². V minulém roce ovšem tuto zatím bezkonkurenčně vedoucí prodejnu v podílu na celkových tržbách předčila svým podílem prodejna v Brně. Prodejny v Teplicích a Ostravě se drží stále na svých průměrných hodnotách, jejich podíl na celkových tržbách činí něco okolo 11%. Nejhůře z celé pětičky je na tom prodejna v Plzni, kde výše tržeb neustále klesá.

Všechny vlastní prodejny společnosti jsou zařízeny v luxusním stylu. Skrz skleněné vitríny lze vidět téměř do celého obchodu (s výjimkou v Ostravě). Tlumené světlo, relaxační hudba a světlé barvy navozují příjemnou atmosféru.

Jako druhý typ distribučních cest využívá firma pro svůj prodej jednoúrovňový typ cesty, konkrétně tzv. komisioní prodej a prodej přes velkoobchod do zahraničí. U komisioního prodeje své výrobky distribuuje do jednotlivých maloobchodů, které ovšem již nejsou ve vlastnictví firmy. Tyto maloobchody dané výrobky nekupují, pouze je uskladní, vystaví a snaží se je prodat. Pokud skutečně dojde k prodeji výrobku, má daná prodejna určitou provizi z prodejní ceny prodaného zboží. U společnosti Strnad & Červinka se tato provize pohybuje okolo 15%. Pokud by ovšem jeden z maloobchodů uskutečnil jednorázovou transakci nad Kč 100.000,- je provize stanovována individuálně. Za uskladnění zboží není firmě v komisioním prodeji účtována žádná položka. Maximální doba, po kterou může být zboží v komisioním prodeji je 1 rok, poté je většinou firma vyzvána odebrat si své neprodané zboží zpět. Pro komisioní prodej se maloobchody pečlivě vybírají. Nalézají se např. Praha – obchodní dům Kotva, v Hradci Králové či Trutnově.

Velkoobchod využívá společnost při prodeji svých výrobků do zahraničí. Kromě menších, spíše jednorázových transakcí se zahraničím, udržuje firma stálější vztahy s odběrateli z Ruska.

Obr. č. 1 - Porovnání prodeje jednotlivých prodejen a komisioního prodeje



Zdroj: interní dokumentace společnosti

Podle daného grafu je zřejmé, že většina tuzemského prodeje je uskutečňována ve vlastních prodejnách firmy. Pripadá na ně okolo 71% z celkových tržeb utržených za prodej výrobků společnosti. Největší podíl na prodeji má prodejna v Brně, která v roce 2005 předstihla dosud bezkonkurenčně vedoucí prodejnu v Kolíně. Prodejny v Teplicích a Ostravě se drží na svém průměru a prodejna v Plzni v minulém roce klesla zatím na nejnižší hodnotu tržeb za celou svou dosavadní existenci. Z grafu by se dá dále usoudit, že komisioní prodej zaujímá něco málo přes jednu čtvrtinu celkového tuzemského prodeje.

Ještě v nedávné minulosti měla firma i svého obchodního zástupce. Ten se ovšem nezabýval prodejem zboží konečným spotřebitelům, ale vyhledával a kontaktoval maloobchody, které se jevily jako vhodné pro komisioní prodej. V současné době firma ovšem již s žádným z obchodních zástupců nespolupracuje. Veškeré poptávky, objednávky a obchodní podmínky vyřizuje obchodní oddělení a osobní kontakt se zákazníky potom vedoucí daného obchodního oddělení.

Společnost tedy využívá bezúrovňový systém prodeje ve formě prodeje zboží ve vlastních prodejnách a jednoúrovňový typ distribučních cest, kde jí zprostředkovatele prodeje tvoří buď velkoobchod nebo maloobchodní prodejny a to při komisioním způsobu prodeje. Největší podíl tržeb plyne společnosti z prodeje výrobků a poskytování služeb ve vlastních prodejnách. Její prodejní síť je celkem úzká, ovšem v časovém horizontu jednoho roku uvažuje o zřízení další prodejny a to v Poděbradech. Celkem dobré styky si udržuje i se zahraničními odběrateli, kde převážná část výrobků určená na vývoz směřuje do Ruska.

3.5 Komunikační strategie

3.5.1 Reklama

Reklama patří k nejrozšířenějším prostředkům používaných v marketingové komunikaci, a také proto se společnost rozhodla investovat do této oblasti komunikace se zákazníkem největší finanční prostředky. Společnost se zaměřila především na

institucionální reklamu. Snaží se sdělit stávajícím i potencionálním zákazníkům filozofii a hlavní myšlenku firmy a to tu, že výrobky vyrobené firmou Strnad & Červinka mají špičkovou kvalitu, jsou módní a za přijatelnou cenu.

Pro marketingovou komunikace využívají jak tzv. horkých médií, tak i chladných médií. Zástupcem horkých médií je firmou využívaný ke komunikaci rozhlas. Pomocí něj může společnost intenzivněji působit na emoce posluchačů, je to velmi rychlé mobilní médium a majitelé za rozhlasovou reklamu zaplatí v porovnání s televizní reklamou o mnoho méně. Ovšem rozhlas není většinou posluchačů vnímán s plným soustředěním, takže účinnost rozhlasové reklamy může být opravdu nízká. Navíc je vzdálen i okamžik potencionálního nákupu – zákazník hned jak uslyší reklamu si nepůjde výrobek koupit.

Firma využívá rozhlasové reklamy především v případě sezónních výprodejů nebo při snížení cen svých výrobků. Využívá k tomuto účelu služby radiových stanic Frekvence 1 a Evropa 2. Za celou svou dosavadní existenci společnost nevyužila možnost celoplošného vysílání reklamy. Soustředí se pouze na jednotlivé regiony a na tzv. neexkluzivní spoty. Klient si u takových spotů má možnost zvolit čas odvysílání reklamy např. v závislosti na spojení s pořadem a poslechovostí v konkrétním čase, ale již neovlivní možnost odvysílání reklamního spotu zaměřeného na konkurenční výrobky či firmy ve stejném reklamním pásmu.

Tab.č. 2 – Porovnání cen za 30 sec spotu na rozhlasové stanici Frekvence 1 a Evropa 2 v regionálním vysílání

	0 - 6	6 - 9	9 - 12	12 - 15	15 - 19	19 - 20	20 - 22	22 -24
Frekvence 1	440,-	3080,-	2420,-	2420,-	2640,-	1980,-	880,-	715,-
Evropa 2	440,-	3410,-	3300,-	2750,-	2970,-	2090,-	990,-	770,-

Zdroj: vlastní

Cena zhotovení posledního reklamního rozhlasového spotu firmy v roce 2005 byla Kč 5 490,-. Na stanici Frekvence 1 byl 30 sekundový spot vysílán jedenkrát za den v časovém pásmu od 19 do 20hod a to každý den v listopadu 2005. Na Evropě 2 potom také jedenkrát denně v tom samém měsíci v časovém pásmu od 20 do 22 hod, ovšem s výjimkou sobot, kdy dochází k regionálnímu odpojení a pokud by byla reklama odvysílána, firma by musela zaplatit za celoplošnou reklamu.

Náklady na zhotovení spotu se již pro Evropu 2 nezapočítávají, jelikož byl použit stejný spot jako ten, který byl vysílán na Frekvenci 1. Reklamu na obou rádiích zajišťuje totiž stejná společnost a to Regie Radio Music, spol. s r. o. Z tabulky je zřejmé, že náklady na odvysílání spotu na Frekvenci 1 jsou dvakrát tak více finančně náročnější než na Evropě 2. Spot byl totiž vysílán v divácky atraktivnějším časovém úseku. Vedení společnosti se rozhodlo pro toto pásmo především z toho důvodu, že Frekvence 1 je nejsledovanější rádiovou stanicí v České republice a jelikož by bylo vysílání reklamy v tomto čase na obou stanicích značně finančně náročné, zvolili pro Evropu 2 o něco méně finančně náročné pásmo.

Tab. č. 3 - Celkové náklady na rozhlasový reklamní spot v listopadu 2005

	Frekvence 1	Evropa 2
Náklady na zhotovení	5 490,-	0,-
Náklady na copyright	2 000,-	2 000,-
Náklady na odvysílání	59 400,-	25 740,-
Celkové náklady	66 890,-	27 740,-

Zdroj: interní dokumentace společnosti

Z tzv. chladných médií využívá firma potom venkovní reklamu, konkrétně v podobě billboardů a reklamu v regionálním tisku. Společnost má v pronájmu tři reklamní plochy (v Kolíně, Ostravě a Brně) kde má umístěné svoje billboardy. Na billboardech jsou vyfotografovány modelky v kožešinových paletách, motto firmy, značka firmy a adresa prodejny v daném městě. Služby regionálního tisku společnost využívá pouze při prodejních akcích a sezónních výprodejích. Nejčastěji je reklama umístována do deníků Kolínsko nebo Nymbursko.

Přestože se televizní reklama stále započítává mezi nejmocnější reklamní média, firma ji pro komunikaci se zákazníky nevyužívá. Rozhodujícím kritériem pro tuto volbu byla výše nákladů, která by byla při celoplošném vysílání reklamy pro firmu neúnosná. Zvažovala se i reklama na regionální stanici pro střední Čechy, ovšem i od této myšlenky majitelé firmy nakonec ustoupili.

Jako dalšího nositele reklamy, tentokrát elektronické, využívá firma internet. Na internetových adresách <http://www.strnad-cevinka.cz> a <http://www.kozesiny.cz> se nachází webová prezentace firmy. Prezentaci lze číst v českém, anglickém nebo ruském jazyce. Kromě krátké zmínky o historii podniku jsou zde uvedeny adresy, fotografie a otevírací doby jednotlivých prodejen. Dále potom kontakt na firmu, telefonní i emailový a v neposlední řadě několik fotografických ukázek výrobků z kožené i kožešinové kolekce.

3.5.2 Osobní prodej

Jak je již uvedeno u distribuce, firma v minulosti měla svého obchodního zástupce. Pracoval u firmy na poloviční úvazek a sjednával případný komisní prodej. Jeho činnost se během určité doby ovšem nezdála dostatečně efektivní. Firma s ním tedy rozvázala pracovní poměr a momentálně již s žádným z obchodních zástupců nespolupracuje a osobní prodej zatím ani neplánuje.

3.5.3 Podpora prodeje

Společnost se soustředí pouze na spotřebitelskou podporu prodeje. Konečným zákazníkům nabízí v určitých obdobích cenová zvýhodnění. Jedná se především o sezónní výprodeje, např. v březnu 2006 byla ve všech prodejnách firmy sleva na zimní koženou a kožešinou konfekci 20%.

Dále pak spolupracuje se světovým módním designerem Osmanem Laffitou. V červnu 2005 představil tento návrhář v Praze na terase Národní galerie svou novou kolekci podzim - zima 2005 - 2006. Všechny kožešinové prvky na předváděných modelech byly zrealizovány ve firmě Strnad & Červinka. Firma spolupracuje s designérem i na nové kolekci podzim – zima 2006 – 2007.

Společnost nevyužívá ani jednu ze služeb direkt marketingu. Telemarketing, teleshopping či radioshopping by byl pro firmu značně nákladný a nemá jistotu dostatečné odezvy. Při velikosti firmy nemá tento druh marketingové komunikace dostatečné opodstatnění. Nevyužívá ani katalogového prodeje, elektronického nákupu či E-commerce. Zákazníci si mohou pouze prostřednictvím elektronické pošty požádat o podrobnější informace.

3.5.4 Public relations

Vztahy s veřejností udržuje firma pouze okrajově. Výroční zpráva obsahující přehled o hospodaření společnosti v uplynulém roce se nezveřejňuje. V tisku se zprávy o společnosti objevují pouze ojediněle a společnost nevydává ani své podnikové noviny. Dny otevřených dveří pro zákazníky a obchodní partnery se nepořádají. Společnost se snaží o jednotný firemní design. Na firemních dokumentech používá jednotné logo, firemní barvy (bílou a tmavě modrou) a jednotnou grafickou úpravu. Také všechny prodejny společnosti mají identické vnitřní uspořádání.

Nedílnou součástí PR aktivit ve firmě je také sponzorství. Touto cestou se snaží vylepšovat své image před veřejností. Firma přispívá každoročně na mezinárodní festival

dechových hudeb Kmochův Kolín. Další sponzorské příspěvky jsou poskytovány spíše nárazově. Jejich výše se pohybuje do výše Kč 5.000,- a jedná se o příspěvky zájmovým organizacím jako např. klubu kolínských mažoretek.

Největší pozornost a zároveň i nejvíce finančních prostředků věnuje tedy firma reklamě na regionálních rádiových stanicích. Dalšími využívanými reklamními médii jsou billboardy a reklama pomocí internetových stránek firmy. Na stránkách ovšem chybí jedna podstatná položka a tou je objednávání výrobků přes elektronický katalog. Další formu marketingové komunikace – osobní prodej – společnost přestala využívat. V podpoře prodeje se orientuje převážně na sezónní slevy cen. Velice významným přínosem v této oblasti komunikace je také spolupráce s designerem Osmanem Laffitou. V oblasti public relations společnost nevykazuje přílišnou aktivitu, což může v budoucnosti připravit pro společnost případnou újmu. V této oblasti se věnuje pouze sponzorství.

3.6 Konkurence

Před samotným srovnáním konkurentů firmy Strnad & Červinka na trhu kůže a kožešin jsem provedla SWOT analýzu firmy. Vytyčila jsem tak zároveň i konkurenční přednosti, ale i slabiny firmy .

3.6.1 SWOT analýza firmy:

Silné stránky:

- široký sortiment nabízeného zboží,
- vysoká kvalita výrobků,
- dobré jméno společnosti,
- moderní design,
- stálí zákazníci,
- individuální přístup k zákazníkovi,
- dobré vztahy s odběrateli a dodavateli,

- dostatečně velké skladovací prostory,
- spolupráce s designerem Osmanem Laffitou.

Slabé stránky:

- závislost tržeb na sezóně,
- úzká prodejní a servisní síť,
- nedostatečně zpracovaná konkurence,
- generační problém (vysoký věkový průměr zaměstnanců),
- nízké platy zaměstnanců v provozu (možnost fluktuace zaměstnanců),
- malý vlastní kapitál (firma nemůže expandovat na jiný trh),
- na www stránkách firmy nelze objednat zboží,
- starší software.

Hrozby:

- celkem vysoká konkurence v regionu a v České republice vůbec,
- rychlý vývoj konkurence,
- platební neschopnost odběratelů,
- pokles prodeje,
- budoucí vývoj české ekonomiky,
- roste daňové zatížení firem v České republice,
- nasycenost trhu.

Příležitosti:

- zvýšení tempa rozvoje techniky a technologie,
- uvedení nové řady výrobků,
- sledování módních trendů,
- růst ekonomiky v České republice,
- vstup České republika do Evropské Unie – snazší přístupnost na evropský trh.

K nejsilnějším stránkám firmy patří bezesporu vysoká kvalita výrobků, která je srovnatelná s kvalitou výrobků na evropských trzích a široký sortiment nabízeného zboží,

který převyšuje nabízený sortiment mnoha konkurenčních podniků. Naopak k nejslabším stránkám podniku patří nízké platy zaměstnanců v provozu, což by z delšího časového hlediska mohlo vést k odchodu těchto zaměstnanců na lepší pracovní pozice např. i ke konkurenci. Největší hrozbou pro firmu by mohla být v současnosti celkem vysoká konkurence v daném oboru i vzhledem k tomu, že společnost svou konkurenci nemá dostatečně zmapovanou. Příležitost k dalšímu rozvoji by potom mohla být v uvedení nové řady výrobků na trh.

3.6.2 Konkurenční společnosti

K největším konkurentům firmy ve středočeském kraji patří společnosti: Kreibich – kožešiny & rukavice a Petr Jelínek.

Kreibich – kožešiny & rukavice



Tato rodinná firma působí na trhu s kožešinami a kožešinovým zbožím od roku 1991. Provozuje vlastní kožešnickou výrobu, vlastní tři specializované prodejny v České republice a jednu dílnu v Praze. Nabízí kožešinové zboží a kožešinové rukavice výhradně české výroby. Díky neustálému rozšiřování služeb (od renovací, oprav až po čištění a úpravy kožených a kožešinových výrobků), sortimentu a zároveň inovací výrobků podle módních trendů se firma řadí ke špičce na tomto trhu. V říjnu 2005 měla firma zprovoznit na svých webových stránkách e-shop, ovšem ještě do této doby on-line objednávání nefunguje. [16]

Petr Jelínek

Společnost byla založena kožešníkem panem Petrem Jelínkem v roce 1990 a nachází se nedaleko Kutné Hory v obci Církvice, části Jakub. Zabývá se zpracováním kožešinového materiálu a službami s touto činností souvisejícími. Nabízí široký sortiment zboží od kožešinových palet, kožených bund a kalhot po doplňky z daného materiálu jako

např. klobouky, papuče, čepice, kravaty, polštáře, klíčenky atd. Velikost konfekce a střih mohou být upraveny podle přání zákazníka. [17]

. Za další konkurenty v středočeském kraji mohou být považovány menší firmy spíše rodinného charakteru, jako např. LR Komerč, Lester, Siva nebo kožešnictví Marie Zavadilová.

Kara Trutnov, a. s.

Zajisté největším konkurentem společnosti na území České republiky je akciová společnost Kara Trutnov. Firma Strnad & Červinka navázala v roce 1990 na dlouholeté zkušenosti z výroby v tomto bývalém státním podniku. Oficiální sídlo společnosti je v Trutnově, ovšem po celém území České republiky má Kara Trutnov 31 svých prodejen. Orientuje se především na dámskou a pánskou koženou módu. Svým zákazníkům nabízí také široký sortiment služeb: objednávkovou službu rezervace výrobků, úpravy, pozáruční servis atd. Další službou nabízenou společností Kara, je členství v klubu Karaplus. Tímto členstvím si zákazníci zajistí slevu 10 % na nákup veškerých výrobků ve značkových prodejnách Kary Trutnov a 50 % slevu na veškeré servisní práce. Dále potom pravidelné zasílání katalogu nebo novinek o slevách či případných akcích firmy. [15]



Seval plus, spol. s r. o.

Firma Seval plus spol. s r. o. byla založena roku 1993 v Hlinsku. Společnost zpracovává jehnětinové velury a jiné přírodní kožešiny. Jako materiál pro výrobu používá vysoce kvalitní španělskou jehnětinu, kterou upravuje barvením do módních tónů. V současné době zaměstnává 35 švadlen a kožešníků. 95% celého sortimentu výroby vyváží zejména do zemí západní Evropy, ostatní výrobky zůstávají na tuzemském trhu. Firma ve spolupráci s textilními firmami vyrábí pláště s kožešinovými vložkami. K pláštům jsou zhotovovány kožešnické doplňky, jako jsou módní kabelky, rukavice a klobouky. [18]

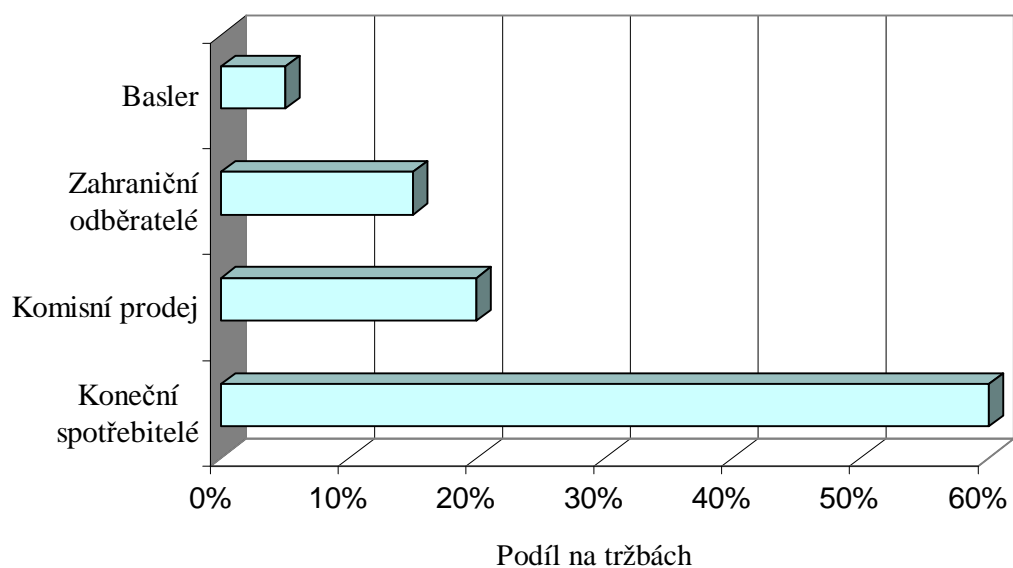
Dalším potencionálním konkurentem by mohla být firma Agro – Trading , s. r. o., velkoobchod zaměřený na zpracování kůže a kožešin, založený koncem roku 1991 v obci Líšnice (okres Písek). A poté několik dalších menších firem působících na trhu s kožešinami a kůží a doplňků z těchto materiálů jako např. Delmas – zaměřený na výrobu a prodej kožených aktovek a kabelek, firma Galex, kožešnictví Martes, nebo Divoký býk s. r. o.

Konkurence na trhu s koženými a kožešinovými výrobky je tedy opravdu silná. Společnost Strnad & Červinka je přesto největším výrobcem a prodejcem kožených a kožešnických výrobků ve středočeském kraji. Své vedoucí postavení v oblasti konkurence si firma udržela hlavně díky vysoce kvalitním výrobkům a schopnosti rychle reagovat na měnící se potřeby trhu. Na území České republiky je největším konkurentem firmy bezesporu společnost Kara Trutnov, a. s., z které samotná společnost Strnad & Červinka při svém založení vycházela. Této společnosti se zatím firma nemůže vyrovnat co se týče šířky své prodejní sítě, ovšem vzhledem k nabízenému sortimentu se snaží udržet stejný krok. V celé České republice potom společnost Strnad & Červinka patří mezi deset největších výrobců a prodejců kožených a kožešinových výrobků. Pokud se jedná o tržní podíl, zaujímá firma asi 15% na daném trhu.

3.7 Odběratelé

Společnost se orientuje svým prodejem především na konečné spotřebitele. Ti také tvoří největší podíl na celkových tržbách, přibližně kolem 60%. Komisní prodej a prodej do zahraničí jsou na tom celkem vyrovnaně. Zahraniční odběratelé v podílu na tržbách ztrácí na komisní prodej zhruba 5%. Nejmenší podíl vytváří společnost Basler. Tato německá firma se stává odběratelem společnosti Strnad & Červinka v období, kdy klesá prodej a zároveň i pak výroba kožené a kožešnické konfekce. Jedná se především o jarní a zejména pak o letní období. Společnost se neustále snaží o rozšíření portfolia svých klientů.

Obr. č. 2 - Pořadí odběratelů podle podílu na tržbách



Jak je tedy vidět i z grafu největší tržby společnost získává od konečných spotřebitelů. Výhodou v této formě prodeje je to, že společnost není existenčně závislá jen na několika málo odběratelích. Pro udržení zákazníků společnost v případě prodeje do zahraničí prodlužuje doby splatnosti nebo ostatním zákazníkům nabízí doprovodné služby. Strategii firmy je v případě odběratelů udržet si ty současné a pokusit se získat nové a to i od případné konkurence.

4 HODNOCENÍ FIREMNÍCH MARKETINGOVÝCH STRATEGIÍ A VLASTNÍ DOPORUČENÍ

V této části mé bakalářské práce bych ráda zhodnotila veškeré informace týkající se marketingových strategií firmy Strnad & Červinka a zároveň bych ráda touto cestou navrhla pro firmu vhodná doporučení. Budu vycházet jak ze všech svých teoretických znalostí, tak zároveň i z charakteristik jednotlivých nástrojů marketingového mixu firmy, současných odběratelsko-dodavatelských vztahů, analýzy konkurence a v neposlední řadě také z provedené SWOT analýzy.

Současné situace ve firmě

Společnost Strnad & Červinka existuje na trhu s kožešinami již relativně dlouhou dobu. Podle všech získaných informací o firmě je znát její snaha naplnit obsah svého motta: „Nejvyšší kvalita, módnost a kompletní servis za českou cenu“. Neustálý postupný rozvoj firmy dokazují její ekonomické ukazatele. Dva roky po založení společnost vykazovala záporný hospodářský výsledek, což je ovšem vzhledem k počátečním výdajům na založení firmy a spuštění výroby pochopitelné. Poté již firma vždy na konci účetního období disponovala se ziskem. Tento zisk byl ovšem snížen o splátky podnikatelského úvěru a o nákladové úroky s ním souvisejícími. Na sklonku tohoto roku by měl být úvěr splacen a firma tak bude moci hospodařit s mnohem vyššími finančními prostředky. Mohla by tedy využít nějakého mého osobního návrhu, k zlepšení postavení na trhu a zároveň k zvýšení konkurenceschopnosti.

U zaměstnanecké politiky ve firmě shledávám jisté nedostatky. Největšími z nich jsou podle mého názoru nízké platy zaměstnanců v provozu a také celkem vysoký průměrný věk těchto zaměstnanců. Oba tyto nedostatky jsou uvedeny také ve SWOT analýze pod slabými stránkami firmy. Klíčoví zaměstnanci firmy (především tedy vedoucí jednotlivých oddělení) jsou patřičně ohodnoceni, ovšem nejvíce zaměstnanců ve firmě pracuje v provozu, kde se plat pohybuje těsně nad úrovní minimální mzdy, hrozí tedy fluktuace těchto zaměstnanců do jiných zaměstnání. Ve firmě by tak mohlo dojít k odlivu

kvalifikované a zkušené pracovní síly a tím by se zároveň mohly zvýšit náklady - školením nových zaměstnanců. Další slabou stránkou v zaměstnanecké politice je vysoký průměrný věk zaměstnanců. Myslím si, že s tímto problémem souvisí i efektivita práce. Není to pravidlem, ale mladší člověk většinou zvládne více práce než starší, nehledě na to, že v nedaleké budoucnosti budou muset tito zaměstnanci odejít na penzi a firmě hrozí opět nebezpečí ve zmenšení počtu kvalifikovaných zaměstnanců.

V této oblasti bych firmě doporučila, aby se alespoň částečně snažila zvýšit platy některých zaměstnanců v provozu. Finanční situace ve které se firma momentálně nachází není úplně nejideálnější. Zvýšení platů všech zaměstnanců v provozu by tedy pro firmu znamenalo velkou finanční zátěž, kterou si firma momentálně nemůže dovolit. Navrhla bych tedy zavedení systému pohyblivých odměn, kdy by za splnění určitých úkolů náležela zaměstnanci odměna ve formě určitých finančních prostředků, připsaných ke mzdě zaměstnance. Jak jsem se již zmínila, po splacení úvěru bude firma disponovat s většími finančními prostředky. Pak by tedy mohla uvažovat o alespoň částečném zvýšení platů zaměstnanců v provozu.

Při dalším přijímání nové pracovní síly by pro firmu bylo dobré hledat v řadách absolventů škol. Měla by tak možnost vyškolit si své vlastní zaměstnance a pokud by jim nabídla i slušné pracovní podmínky a ohodnocení nebyl by důvod k jejich fluktuaci. Dále bych firmě doporučila více své pracovníky informovat o nových postupech a technologiích v oblasti práce s kůží a kožešinou a zvyšovat kvalifikaci a odbornou způsobilost alespoň některých zaměstnanců společnosti. Zvyšování kvalifikace je ovšem také velice nákladné. Ceny kurzů se někdy pohybují až v desítkách tisících korun. Společnost, pokud se rozhodne využít této rady, by se tedy měla zaměřit nejspíše na zaměstnance ve vedoucích pozicích, u kterých si je jistá, že dané možnosti dalšího vzdělávání ocení, a že tito zaměstnanci budou přínosem pro další rozvoj společnosti. V momentální finanční situaci bych navrhla zaměřit se na jednoho až dva takové zaměstnance.

Další nedostatek bych viděla v organizační struktuře firmy, kde chybí samostatné marketingové oddělení. To má být hnací silou obchodní strategie pro jakýkoliv výrobek nebo službu. Nejlépe ze všech oddělení rozumí tržnímu prostředí, chování zákazníků,

konkurentů a ostatních účastníků marketingových kanálů. Toto oddělení ovšem firma nemá. Místo toho některé z činností náležících do kompetence marketingového oddělení provádějí zaměstnanci ekonomického nebo odbytového úseku, někdy i sekretářka. Bylo by tedy určitě vhodné pověřit alespoň jednoho pracovníka společnosti marketingovými činnostmi a zřídit si tak malé, ale samostatné marketingové oddělení. Zřízení takového oddělení by nebylo příliš nákladné. Firma sídlí v prostorné budově, kde by se místnost pro toto oddělení jistě našlo. V inventáři nábytku by se potom potřebné vybavení jisté také našlo. Jediné náklady by tedy byly na plat zaměstnance tohoto oddělení. Myslím si, že by to ale nebylo pro firmu příliš velké finanční zatížení. Navíc při oddělení marketingových činností od ostatních činností budou mít ostatní zaměstnanci (ti kteří doposud vykonávali marketingové činnosti) více času na svou práci. Ta bude potom moci být lépe provedena.

Výrobní strategie

Firma Strnad & Červinka se orientuje na oděvní trh, konkrétně na trh s koženými a kožešinovými výrobky. Všechny produkty nabízené touto firmou jsou vyráběny ve výrobním centru této firmy v Kolíně. Společnost si díky kvalitním výrobkům již vybudovala své místo na trhu. Snaží se pružně a včas reagovat na stále nové požadavky trhu.

V porovnání s konkurenčními firmami nabízí firma oproti mnohým z nich širší sortiment. V této oblasti jí snad mohou konkurovat pouze největší výrobci nebo prodejci kožešinových a kožených výrobků v zemi, jako je např. Kara Trutnov, a.s. Jediné o co by si firma mohla rozšířit svůj prodej, by mohla být výroba dámských kožených kabelek či pánských aktovek. Navíc si myslím, že nová výrobní řada dámských kabelek a pánských aktovek mohla ještě více upevnit jméno společnosti na trhu s koženými výrobky a ještě více ho spojit především s mimořádnou kvalitou daných výrobků. Tato výroba by se tedy mohla stát prestižní záležitostí. Ovšem byly by na ní potřeba značné finanční prostředky. Je pravda, že společnost již kůži jako materiál zpracovává, ovšem nové vybavení a strojní zařízení by v současné situaci zřejmě volné finanční prostředky nenašla. Nehledě na to, že by musela přijmout nové pracovníky a poskytnout jim příslušná školení. Pro spuštění tohoto druhu výroby by si firma zřejmě musela vzít úvěr, což bych vzhledem

k tomu, že doposud jeden úvěr splácí, firmě nedoporučovala. Spuštění tohoto druhu výroby může být ovšem dobrým nápadem při dalším případném rozvoji firmy.

Podle mého názoru má společnost dostatečně široký sortiment svých výrobků i poskytovaných služeb. Zaměřila bych se spíše na zdokonalování vlastností stávající produkce, jelikož trh klade stále nové a vyšší požadavky. Pokud si chce firma svou pozici udržet nebo zlepšit, musí těmto rostoucím požadavkům vyhovět. Dále bych se snažila udržet krok s konkurencí v poskytování záručního i pozáručního servisu. V poskytování záručních i pozáručních služeb nemám na firmu jedinou výtku. Mohu tedy doporučit pokračovat dále v tomto trendu. Společnost by měla i nadále sledovat módní trendy a výstřelky na trhu s oděvy a zároveň monitorovat vlastnosti a design konkurenčních výrobků, protože tyto ukazatele mají na trhu oděvů velký vliv na konečné rozhodnutí zákazníka. Tyto činnosti by mohlo mít na starosti již zmíněné marketingové oddělení.

Cenová strategie

Cena bude vždy u většiny zákazníků rozhodujícím faktorem. Existují ovšem i takoví zákazníci pro které nemusí být cena nejdůležitějším hlediskem při koupi zboží. Jak jsem uvedla výše, velice důležité jsou vlastnosti výrobku. Cena výrobku by měla být stanovena tak, aby těmto vlastnostem odpovídala.

Cena je ve firmě stanovena na základě nákladové metody, ovšem zohledňuje **taktéž** pružnost poptávky a samozřejmě ceny konkurenčních výrobků. Některé firmy však nabízejí své výrobky za nižší ceny než firma Strnad & Červinka, což je způsobeno především dovozem levných kůží a kožešin nebo již hotových výrobků z Číny. Firma by mohla mít několik možností jak proti těmto výrobkům a tudíž i nižším cenám bojovat. Může lobovat za zavedení legislativy na ochranu podobně poškozovaných firem. Ochrana by mohla být buď v podobě rostoucích celních tarifů, které by bránily levnějším zahraničním dovozům nebo v zabránění místním společnostem v nákupu těchto materiálů či výrobků v zahraničí. Ovšem tato cesta je celkem nereálná – muselo by se v těchto snahách spojit více společností a ani tak by nebyl úspěch vůbec zajištěn. Také z časového hlediska by něco takového bylo příliš náročné.

Myslím si, že skutečně efektivní pro firmu bude pokud se zaměří na určitou skupinu zákazníků, kteří jsou ochotni zaplatit vyšší cenu ovšem za nadprůměrnou hodnotu výrobku. Jestliže má firma vysoké náklady na vstupy, tak není zcela možné aby si udržela zákazníky řídicí se cenou produktu. Ale najdou se i takoví zákazníci, kteří vyšší cenu zaplatí na oplátku za určité výhody jako např. již zmiňovaná kvalita produktu, spolehlivost, servis, různé doplňkové služby nebo např. možnosti konzultace a všechny tyto požadavky firma Strnad & Červinka splňuje. Není tedy nutné zavádět další opatření, která by snížila rozpočet firmy.

Společnost má pevně stanovené doby splatnosti (pokud např. vyváží své výrobky do Ruska). Ojedinelé zpoždění plateb je ochotná akceptovat, ovšem při opakovaném nezaplacení ze strany dlužníka, přestává dodávat dané zboží. Hrozí jí totiž riziko druhotné platební neschopnosti. Firma disponuje s dobře propracovaným systémem slev. Pokud se jedná o sezónní slevy, zajišťuje si tím odbyt v době, kdy klesají tržby z prodeje a množstevními slevami si úspěšně vytváří okruh věrných zákazníků.

Podle mého názoru používá firma vhodnou strategii stanovení ceny. Pouze bych doporučila důslednější sledování cen konkurentů na trhu s koženými a kožešinovými výrobky. Pracovník případného marketingového útvaru by měl tento monitoring na starosti. Dále bych zavedla do cenové politiky firmy hotovostní slevy, které by se poskytovali při okamžité nebo rychlé platbě, což by mohlo motivovat odběratele a snížilo by to riziko již zmíněné druhotné platební neschopnosti. Slevy by měly být přiměřeně velké. Musely by motivovat zákazníky k přímé platbě, ale zároveň by snížené ceny musely firmě přinášet dostatečný zisk.

Distribuční strategie

Počet kanálů určených k nakupování neustále roste. Společnost, která pro distribuci svých výrobků používá pouze jeden marketingový kanál, bude čelit konkurenci používající všechny ostatní kanály. Vzhledem k typu produktů, které firma vyrábí a zároveň distribuuje, si myslím, že zvolila vhodnou distribuční strategii. Ať se již jedná o komisioní prodej, prodej do zahraničí přes velkosklad v Kolíně nebo prodej ve vlastních prodejnách. Bylo by dobré, kdyby se společnost snažila navázat spolupráci s větším

množstvím maloobchodů pro svůj komisioní prodej. Z tohoto prodeje neplynou téměř žádné náklady na distribuci (kromě provize za prodané zboží), takže by tak mohla za minimální náklady rozšířit svou prodejní síť.

Moje jediná rada bude směřovat k jedné z vlastních prodejen firmy a to k prodejně v Plzni. Tato prodejna se nachází v okrajové části Plzně, na méně lukrativním místě než ostatní prodejny. Přes víkend zde byli téměř nulové tržby, takže otevírací doba o sobotách zde byla zrušena. Tržby během celého působení této prodejny stále klesají. Pokud by to bylo ve finančních možnostech společnosti, navrhla bych firmě pronájem prostorů pro tuto prodejnu někde v centru nebo alespoň v blízkosti centra Plzně. Snadná dostupnost prodejny hraje při rozhodování o volbě nákupu také důležitou roli. Samozřejmě, že by se zvýšila cena nájemného za novou prodejnu, ovšem výměna peripetie města za centrum by jistě zvýšila i tržby, takže by se dané položky přinejmenším vykompenzovaly. Jedinou otázkou tedy zůstává, jak moc nákladná by byla úprava či případná rekonstrukce nových prostor. Pokud by se jednalo pouze o menší úpravy nových prostor, byl by tento návrh pro firmu v současné situaci realizovatelný. Vybavení by se mohlo použít z předchozí prodejny. Pokud se bude tento podnik chtít v budoucnu rozšiřovat, nezbyvá než mu doporučit, aby i nadále koncentroval své prodejny do center větších měst.

Komunikační strategie

Nedílnou součástí marketingového mixu je komunikace. Některé nástroje komunikačního mixu jsou využívány také firmou Strnad & Červinka. Častou chybou u menších firem bývá omezení marketingových aktivit pouze na reklamu. Této chybě se firma vyhnula, některé nosiče reklamy pro komunikaci se svými zákazníky ovšem využívá také. Nejvíce finančních prostředků firma vynaložila v minulém roce na regionální rozhlasovou reklamu. Částečně s firmou v tomto kroku souhlasím, reklama v rádiu je efektivní, aktuální, může být precizně zacílena, pomáhá při vytváření image výrobku atd., ale reklamní spot bych nechala odvysílat pouze na jedné regionální stanici. Rádiová stanice Frekvence 1 je nejsledovanější stanicí na území České republiky vůbec, nemyslím že další odvysílání reklamního spotu na stanici Evropa 2 zvýšilo nějak výrazně tržby v daném období. Pokud by tento spot na Evropě 2 nebyl odvysílán ušetřila by společnost třetinové

náklady, které vydala na rozhlasovou reklamu v tomto období. Tyto ušetřené finanční prostředky by potom firma mohla investovat např. do jiné formy marketingové komunikace.

Velkou váhu také příkládám k webovým stránkám firmy. Internetová prezentace je již v dnešní době samozřejmostí a firma, která své vlastní webové stránky nemá, přichází o značnou část zákazníků. Společnost Strnad & Červinka má zřízené své vlastní webové stránky. Po stránce obsahové a grafické jsou vyhotoveny velmi dobře. Chybí zde ovšem objednávání výrobků on-line. Elektronický obchod by firmě mohl zvýšit obrat a navíc posune společnost v reklamě o krok kupředu. Zřízením on-line obchodu na webových stránkách firmy by se mohl zabývat pracovník zabývající se informačním systémem v podniku. Nebo se nabízí další varianta. Společnost by si mohla najmout studenta vysoké školy v rámci brigády, což by nebylo finančně nedostupné. Vyřizováním objednávek z on-line obchodu by se zabývalo ekonomické oddělení. Jako doplněk je možné navrhnout využití internetových odkazů v podobě ikon – tzv. bannerů. Ty se umísťují na internetové stránky se související problematikou. Po najetí na tento odkaz, by se otevřel web dané firmy. Pro ušetření nákladů si firmy umísťují bannery vzájemně na svých stránkách.

Formu podpory prodeje bych neměnila. Nadále bych podporovala spolupráci s módním designerem Osmanem Laffitou. Tento světově uznávaný návrhář může značku Strnad & Červinka velice proslavit. I systém slev je vhodně propracovaný. Firma by se mohla také zviditelnit např. nějakou slosovatelnou soutěží.

V oblasti přímého marketingu firma nevyužívá žádných nástrojů komunikačního mixu. Určitě bych společnosti navrhla zavedení již zmiňované E-kommerce a pak také vytvoření tištěného katalogu. Pokud by firma neměla tolik podkladů pro vytvoření celého katalogu, nechala bych vytisknout alespoň nějaké prospekty se současnou nabídkou firmy. Aby se ušetřily náklady, mohly by být na prospektech modely pro společné období jaro – léto a podzim – zima. Ušetřily by se tak náklady na další tisk. Prospekty by nemusely být příliš rozsáhlé. Ale měly by informovat o nabídce firmy. Jestliže totiž zákazník nenavštíví jeden z obchodů společnosti, neví jaký sortiment výrobků společnost skutečně nabízí.

Velké nedostatky jsem objevila u společnosti v oblasti public relations. Kromě firemního desingu firma v této oblasti neprojevuje téměř žádné aktivity. Firma by určitě měla na tomto druhu komunikace zapracovat. Vyčlenit si alespoň nějaký den v roce pro návštěvu svých potenciálních či stávajících zákazníků, odběratelů a dodavatelů při dnech otevřených dveří. Dny otevřených dveří nepředstavují téměř žádné zvýšení nákladů a přispějí k upevnění vztahů či navázání nových kontaktů. Dále bych firmě doporučila zveřejňovat výroční zprávy podniku, pro lepší přehled o hospodaření společnosti. Nedílnou součástí aktivit PR je také sponzorství. Firma toho prostředku komunikačního mixu využívá a myslím, že celkem úspěšně. Mezinárodní festival dechových hudeb Kmochův Kolín je evropsky uznávaný festival, kde se sejdou dechové kapely z nejrůznějších zemí Evropy. Značka Strnad & Červinka tedy je při této akci na očích lidem z celé Evropy.

Nakonec bych firmě doporučila zavedení databázového marketingu. Databáze by měla obsahovat podrobné informace o zákaznících, které pak může firma pravidelně kontaktovat např. pomocí elektronické pošty o novinkách v nabídce firmy. Tento přístup se stává základem budování dlouhodobých vztahů k zákazníkovi a oboustranné komunikace. Databázi by mohl vytvořit již navrhovaný student vysoké školy, který by měl na starosti i zřízení on-line obchodu.

Za nedílnou součást doporučení považuji správné sladění všech nástrojů marketingového mixu.

Konkurence

Ačkoli získávání a vyhodnocení informací o konkurenci může být časově náročné, určitě se takto investovaný čas vyplatí. Pokud se týká analýzy konkurence má firma Strnad & Červinka v této oblasti značné mezery. Tento fakt jsem nastínila i ve SWOT analýze. Společnost sice ví o největších konkurentech na trhu, ale pravidelně nesleduje vývoj jejich výrobků ani cen. Přitom analýza konkurence pomáhá najít její slabé stránky a definovat výhodu, kterou se oproti konkurenci může společnost prosadit u zákazníků.

Firma by si v této oblasti měla udělat vlastní menší průzkum, který bych dala za úkol již navrhovanému pracovníkovi samostatného marketingového oddělení. Ten by pak v budoucnosti nadále měl za úkol sledovat konkurenční výrobky a pohyb jejich cen.

Společnost by se měla zaměřit především na to kdo jsou její největší konkurenti a jaký mají podíl na trhu, kdo může být nová, potencionální konkurence, jakou má konkurence marketingovou a obchodní strategii, jaké produkty a služby nabízí a jejich podíl ve firemním portfoliu, vnitřní organizace nebo v neposlední řadě silné a slabé stránky těchto konkurenčních firem. Tento výzkum by byl jistě z finanční i časové stránky náročnější, ale jistě se vyplatí. Marketingový pracovník by si na daný výzkum mohl vzít na pomoc např. nějakého brigádníka z řad studentů. Později by tento pracovník pouze již monitoroval trh s konkurencí a upozorňoval na případné změny.

Ve středočeském kraji má firma Strnad & Červinka prozatím vedoucí postavení na trhu s kožešinami a kůží a v celorepublikovém měřítku se nachází mezi deseti největšími výrobci a prodejci. Konkurence na trhu je ovšem opravdu silná. Není tedy dobré, aby na tento fakt pořád společnost spoléhala. Může se vyskytnout např. nová konkurence v oboru a firma Strnad & Červinka by tak při jejím pozdějším odhalení mohla přijít o své zákazníky. Proto doporučuji provést již výše zmiňovanou analýzu konkurence.

SWOT analýza

Díky SWOT analýze v této práci si firma může určit, co jí ohrožuje a kde se vyskytují příležitosti jejího dalšího rozvoje a prosperity. Největší pozornost by management firmy měl věnovat podle mého názoru slabým stránkám, a to především nízkým platům zaměstnanců v provozu a také nedostatečně zpracované analýze konkurence, které již byly zhodnoceny výše. Jednou z největších hrozeb, která může mít na firmu v budoucnu negativní dopad, vidím v platební neschopnosti odběratelů. Tuto hrozbu bych se alespoň částečně snažila odstranit zavedením již zmíněných hotovostních slev při okamžité nebo rychlé platbě.

V této firmě nebyla ještě dosud žádná marketingová analýza provedena. Doufám tedy, že má doporučení, poslouží firmě alespoň k zamyšlení, jakými způsoby by mohla existující problémy a nedostatky řešit a upevnit tak své již tak velmi dobré postavení na trhu.

5 ZÁVĚR

Závěrem mohu shrnout, že společnost Strnad & Červinka je postupně se rozvíjející firmou na stále více vyhledávaném trhu s kůží a kožešinami, na kterém má především v rámci území České republiky důležité a stabilní místo. Cílem mé bakalářské práce bylo v této firmě provést především analýzu současného stavu, popsat užívané strategie a navrhnout některá vhodná doporučení a marketingové změny.

První část bakalářské práce je zaměřena teoreticky. Nejprve jsem se věnovala marketingu obecně a poté charakteristice jednotlivých nástrojů marketingového mixu, tedy výrobku, ceně, distribuci a marketingové komunikaci a v neposlední řadě problematice konkurence. Po této části následuje rozbor současné situace ve firmě. Nejdříve byla představena společnost a její historie, ekonomická a poté zaměstnanecká politika uplatňovaná firmou Strnad & Červinka. Poté jsem popsala marketingový mix a marketingové strategie používané v současné době ve firmě. Na tuto část plynule navazuje SWOT analýza, kde jsou vyzdvíženy konkurenční výhody, ale i slabá místa firmy, hrozby a příležitosti. Dále jsem provedla analýzu konkurentů firmy Strnad & Červinka na trhu. Touto cestou jsem se snažila zmapovat konkurenci firmy na trhu nejen ve středočeském kraji, ale i v celé České republice. V závěru praktické části jsem potom definovala největší odběratele produkce této společnosti. V poslední a zároveň závěrečné části jsem uvedla mnohá doporučení ohledně budoucího vývoje firmy.

Touto poslední zmínkou bych ráda firmě popřála do budoucna mnoho podnikatelských úspěchů.

Seznam použité literatury

- [1] BEARDEN, W., INGRAM, T., LAFORGE, R., *Marketing*, 1. vyd. Chicago: Irwin, 1995 ISBN 80-7125-012-5.
- [2] DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I., *Základy marketingu*, 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 1998 ISBN 80-7083-310-6.
- [3] FORET, M., PROCHÁZKA, P., VACULÍK, J., KOPŘIVOVÁ, K., FORET, N., *Marketing základny a postupy*, 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001 ISBN 80-7226-558-3.
- [4] HORÁKOVÁ, I., *Marketing v současné světové praxi*, 1. vyd. Praha: Grada, 1992 ISBN 80-85424-83-5.
- [5] KOTLER, P., *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*, 1. vyd. Praha: Management Press, 2000 ISBN 80-7261-010-4.
- [6] KOTLER, P., *Marketing Management*, 7. vyd. Děčín: Victoria Publishing, a. s., 1992 ISBN 80-85605-08-2.
- [7] KOTLER, P., AMSTRONG, G., *Marketing: An Introduction*, 2. vyd., ed. Pearson Education, 1999 ISBN 0-13-556432-8.
- [8] MARUANI, L., *Abeceda marketingu*, 1. vyd. Praha: Management Press, 1995 ISBN 80-85603-95-0.
- [9] NAGYOVÁ, J., *Marketingová komunikace*, 1. vyd., Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994 ISBN 80-7079-376-7.
- [10] STEHLÍK, E., aj. *Kapitoly ze základů marketingu*, 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996 ISBN 80-7079-222-1.

[11] STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J., *Strategický marketing*, 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001 ISBN 80-7083-476-5.

[12] ŠVANDOVÁ, Z., *Marketingová strategie*, 1. vyd. Liberec: Technická univerzita, 1997 ISBN 80-7083-202-9.

[13] ZIKMUND, G.W., d`AMICO, M., *Marketing*, 2.vyd. St. Paul: West Publishing Compeny, 1993, ISBN 0-314-01300-8.

[14] Strnad & Červinka [online]. [cit. 15.3.2006]. Dostupné z: <<http://www.kozesiny.cz/>>

[15] Kara Trutnov [online]. [cit. 17.3.2006]. Dostupné z: <www.karatrutnov.cz/>

[16] Kreibich [online]. [cit. 17.3.2006]. Dostupné z: <<http://www.kreibich.cz/cs/>>

[17] Petr Jelínek – kožešnictví [online]. [cit. 17.3.2006]. Dostupné z: <<http://sweb.cz/pj.kozesnik/>>

[18] Sevalplus [online]. [cit. 17.3.2006]. Dostupné z: <<http://www.sevalplus.cz/>>

Seznam tabulek a obrázků

Tab. č. 1 - Zájmy výrobce, obchodníka.....	19
Tab. č. 2 - Porovnání cen za 30 sec spotu na rozhlasové stanici Frekvence 1 a Evropa 2 v regionálním vysílání.....	37
Tab. č. 3 - Celkové náklady na rozhlasový reklamní spot v listopadu 2005.....	38
Obr. č. 1 - Porovnání prodeje jednotlivých prodejen a komisního prodeje	35
Obr. č. 2 - Pořadí odběratelů podle podílu na tržbách.....	46

Seznam příloh

- Příloha č. 1** – Schéma klasifikace výrobků [1]
- Příloha č. 2** – Čtyři hlavní distribuční kanály [1]
- Příloha č. 3** – Základní údaje o firmě Strnad & Červinka [1]
- Příloha č. 4** - Organizační struktura společnosti Strnad & Červinka [1]
- Příloha č. 5** – Prodejny Strnad & Červinka [1]
- Příloha č. 6** - Přehlídka Osmana Laffity s kožešinovými prvky od firmy Strnad & Červinka [1]
- Příloha č. 7** - Prospekt firmy Strnad & Červinka [1]