

ANOTACE

V uvedené diplomové práci předkládám návrhy, které se vztahují k rozšíření a zefektivnění obchodních činností firmy, úpravy a rozšíření skladovacích prostor, k rozšíření a zajištění větší účinnosti komunikačních činností, rozšíření prodeje vlastní značky, zefektivnění prodejních tras dealerů, atp. Tyto návrhy by měly vést k rozšíření a stabilizaci firmy v současných konkurenčních podmínkách spojených s existující hospodářskou krizí.

ANNOTATION

In attached degree project I show suggestions which are relating with extending and more effective business activities, changes and extending of storage area, extending of communication activities, extending of selling of its own brand products, more effective trade routes of dealers, etc. Above suggestions should lead an existing company to the higher prosperity level and its stabilization at present competitive conditions relating with existing economic crisis.

KLÍČOVÁ SLOVA

marketingové prostředí, marketingový mix, nákupní činnost, prodejní činnost, odběratelé, dodavatelé, distribuce zboží, práce s dealery a obchodníky, možnosti rozvoje, inzerce, SWOT analýza.

KEY WORDS

marketing environment, marketing mix, purchase activity, selling activity, consumers, suppliers, product placement, work with dealers and sellers, possibilities of developing, advertisement, Strengths-Weaknesses and Opportunities-Threats Analysis.

Bibliografická citace práce

DOKOUPILOVÁ, D. *Návrh na rozšíření obchodních činností firmy AC s. r. o.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009, 85 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Návrh na rozšíření obchodních činností firmy AC s. r. o.“ vypracovala samostatně za použití materiálů, které jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Brně dne 18. 5. 2009

Podpis:

Tímto bych ráda poděkovala vedení společnosti AC s. r. o. za poskytnuté informace a možnost zpracování této práce. Rovněž bych chtěla poděkovat vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Luďkovi Mikulcovi, CSc. za veškerou pomoc, odborné vedení, cenné rady a připomínky ke zpracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 MARKETINGOVÁ STRATEGIE	13
2.1.1 <i>Marketingové prostředí.....</i>	<i>13</i>
2.1.2 <i>Marketingový mix (4P)</i>	<i>15</i>
2.2 OBCHODNÍ ČINNOST	22
2.2.1 <i>Zahraniční trh.....</i>	<i>23</i>
2.2.2 <i>Vytváření poptávky</i>	<i>23</i>
2.2.3 <i>Nákupní činnost</i>	<i>24</i>
2.2.4 <i>Prodejní činnost.....</i>	<i>25</i>
2.2.5 <i>Odběratelsko-dodavatelská strategie vztahů.....</i>	<i>25</i>
2.2.6 <i>Prvky politiky a strategie odběratelsko-dodavatelských vztahů.....</i>	<i>27</i>
2.2.7 <i>Výběr správného dodavatele.....</i>	<i>28</i>
2.2.8 <i>Komunikace s dodavateli</i>	<i>29</i>
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	31
3.1 ANALÝZA OBCHODNÍCH ČINNOSTÍ.....	31
3.1.1 <i>Specifikace pracovních činností.....</i>	<i>31</i>
3.1.2 <i>Skladovací prostory</i>	<i>33</i>
3.1.3 <i>Obchodní podmínky.....</i>	<i>33</i>
3.1.4 <i>Objednávka zboží.....</i>	<i>36</i>
3.1.5 <i>Volba sortimentu.....</i>	<i>37</i>
3.2 PRÁCE S OBCHODNÍMI ZÁSTUPCI.....	37
3.2.1 <i>Pokrytí území České republiky.....</i>	<i>37</i>
3.2.2 <i>Distribuce sortimentu do zahraničí</i>	<i>38</i>
3.2.3 <i>Způsob odměňování – obchodní zástupce</i>	<i>40</i>
3.2.4 <i>Způsob odměňování – dealeři.....</i>	<i>41</i>
3.2.5 <i>Kontrolní činnost</i>	<i>42</i>
3.3 PODPORA PRODEJE	42
3.4 SWOT ANALÝZA	51
4 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ OBCHODNÍ ČINNOSTI FIRMY.....	52
4.1 OBCHODNÍ ČINNOST	52

4.2	SPECIFIKACE PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ.....	52
4.3	SKLADOVACÍ PROSTORY	53
4.4	ZLEPŠENÍ OBCHODNÍCH PODMÍNEK PRO DEALERY A OBCHODNÍKY	54
4.5	NÁVRHY NA ZMĚNU INZERCE.....	55
4.6	ROZŠÍŘENÍ VLASTNÍHO PRODEJE ZNAČKY	59
4.7	MAIL SYSTÉM.....	61
4.8	ZLEPŠENÍ POKRYTÍ JEDNOTLIVÝCH REGIONŮ.....	61
4.9	VYBAVENÍ OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ GPS SYSTÉMEM	63
5	VYHODNOCENÍ NÁVRHU	67
6	PŘEDPOKLADY A HARMONOGRAM REALIZACE	69
6.1	PŘEDPOKLADY REALIZACE	69
6.2	HARMONOGRAM REALIZACE.....	69
	ZÁVĚR	71
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	74
	SEZNAM TABULEK.....	75
	SEZNAM GRAFŮ	76
	SEZNAM OBRÁZKŮ	76
	SEZNAM PŘÍLOH.....	76

ÚVOD

Moje diplomová práce je zaměřena na velkoobchod sportovním zbožím AC, s. r. o., jehož hlavní činností je výroba jízdních kol – horská kola, krosová kola, dětská kola. Mezi další sortiment podniku patří cyklistické oblečení a doplňky, cyklistické přilby, zimní zboží v podobě lyžařských přileb, dětských lyží, sjezdových a běžkařských hůlek. Výše uvedené zboží je dováženo pod vlastními značkami společnosti, které má společnost zaregistrované.

Společnost AC s. r. o. byla založena v Brně v roce 1993 a základní jmění činilo Kč 100.000,-. Právní forma podniku je společnost s ručením omezeným. Vlastníkem je majitel, který je zároveň i jediným jednatelem společnosti a ve společnosti není žádné vlastnictví zahraničního investora. K 31. 12. 2008 bylo v podniku zaměstnáno 5 zaměstnanců.

Na trhu České republiky společnost začínala v roce 1993 jako oficiální zástupce jízdních kol značky GIANT pro Českou republiku. Tuto činnost společnost vykonávala po dobu 5-ti let. Poté se společnost stala oficiálním zástupcem jízdních kol značky MERIDA a v roce 2001 se společnost rozhodla vyrábět jízdní kola pod svojí vlastní značkou.

Před vstupem do Evropské Unie si společnost nechala vyrábět jízdní kola v Číně. Společnost měla v Číně svého agenta, který se staral o výrobu. V České republice se pouze vytvářely specifikace jízdních kol, které se následně poslaly čínskému agentovi a ten se postaral od objednání dílů až po nakládku zkompletovaných jízdních kol do kontejneru. Po vstupu do Evropské Unie bylo na dovoz zkompletovaných jízdních kol z Číny uvaleno antidumpingové clo, jež činí 45% a další dovoz byl tímto zásahem znemožněn.

Společnost se po vstupu do Evropské Unie rozhodla v produkci svojí vlastní značky jízdních kol pokračovat a přesunula výrobu do České republiky. Momentálně se jízdní kola vyrábí v montážním závodě v Ostravě, odkud jsou kola následně expedována do Brna, kde je sídlo firmy a také skladovací prostory. Montážní závod se stará o 80% objednávky komponentů na jízdní kola. Zbýlých 20%, mezi které patří rám, pevná vidlice, představec, sedlovka, řídítka, rohy, sedlo a podsedlový šroub, si společnost obstarává sama.

Vzhledem k tomu, že tyto díly si objednává společnost napřímo s dodavateli, je možné hledat vlastní dodavatele a domlouvat se s nimi osobně na ceně. Dodavatelé těchto dílů jsou většinou z Asie (Čína, Taiwan). Nové dodavatele společnost vyhledává pomocí každoročního navštěvování několika veletrhů po celém světě.

Jízdní kola mají svoje vlastní designy. Designy si společnost vytváří sama s pomocí svého externího grafika. Vlastní designy se týkají dílů, které si společnost objednává sama.

Hlavní činností společnosti je výroba a distribuce jízdních kol a dalšího sortimentu do obchodů po celé České republice. Jízdní kola jsou velmi vysoké kvality, což znamená, že se dodávají pouze do specializovaných prodejen s cyklistickými potřebami a jsou cenově přijatelné pro širokou veřejnost. Společnost dále zajišťuje výrobu a dodání dalšího sortimentu, který prodává. Cyklistické oblečení se vyrábí v Itálii. Společnost musí každoročně uvést na trh minimálně dva nové modely ve své kolekci oblečení. Přesné počty a designy zadává externí firmě, která se o výrobu cyklistického oblečení stará. Cyklistické rukavice jsou vyráběny v Pákistánu. S výrobcí rukavic společnost jedná napřímo a zakázku zadává přímo u výrobců. Designy rukavic si společnost opět navrhuje sama. Co se týká cyklistických přileb a zimního zboží, tak kromě dětských lyží se vše objednává v Číně. Společnost se všemi dodavateli jedná napřímo a designy si navrhuje opět sama.

Společnost provozuje již několikátým rokem svoje vlastní webové stránky a prvním rokem provozuje internetový obchod. Internetový obchod má dvě formy: jedna slouží přímo koncovému zákazníkovi, kde jsou uváděny maloobchodní ceny, druhá forma slouží pro obchodníky, kde jsou uváděny velkoobchodní ceny.

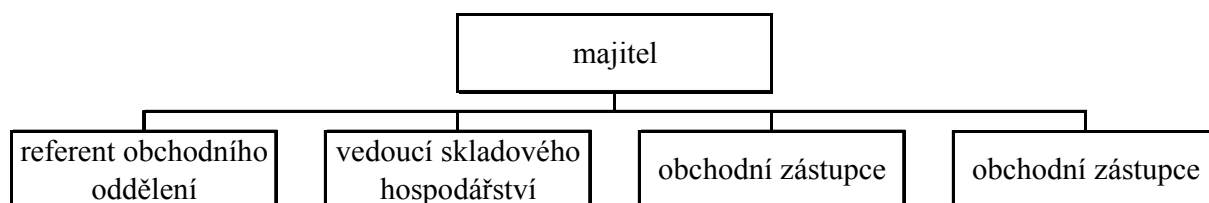
Každá organizace, která chce přežít, musí sledovat své okolí, předpovídat chování okolního světa a zjišťovat, jaký dopad bude mít chování vnějšího okolí na vnitřní fungování organizace. Každá organizace čelí vnějším problémům, a to ekonomickým, sociálním, politickým nebo technickým. Společnost AC s. r. o. čelí nejvíce problémům ekonomickým a technickým. Všechny díly, které se používají na kola, musí být zaplacený cca půl roku před samotnou výrobou, protože to je průměrná doba na vyřízení objednávky v Asii. Asijským společnostem se musí platit předem – někdy je to 30% a zbývajících 70% po naložení zboží do kontejneru, někdy je to 100% předem. Co se týká technických problémů, tak ty mohou vzniknout při tvorbě

specifikace kola nebo v horším případě, při samotné montáži kola. Dalším velkým problémem jsou dodavatelé, kteří buďto nedodrží termíny dodávky nebo mohou zaslat nekvalitní zboží. Řešení reklamací u asijských společností patří k jednomu z největších problémů.

Co se týká problémů vnitřních, tak se společnost potýká zejména s nedostatečným skladovacím prostorem, častou neochotou zaměstnanců, komunikačními problémy a v sezóně nedostatkem zaměstnanců, kteří by vykonávali pomocné práce.

Organizační struktura společnosti

Společnost se svým počtem zaměstnanců řadí mezi malé společnosti. Společnost momentálně zaměstnává celkem 4 zaměstnance (2 administrativní pracovníky, 2 obchodní zástupce) + majitel společnosti. Obchodní zástupci jsou zaměstnáni na plný pracovní úvazek a jejich mzda je fixně stanovena + 3% z prodeje.



Graf č. 1: Organizační struktura podniku

(Zdroj: vlastní)

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE

Tématem mojí diplomové práce jsou možnosti rozvoje obchodní činnosti společnosti AC s. r. o.

Vlastní značka jízdních kol je v podvědomí široké veřejnosti velmi málo a také dle mého názoru společnost distribučně dostatečně nepokrývá území České republiky tak, jak by měla.

Ve své diplomové práci se zaměřím na aktuální postavení dané společnosti na trhu, na její současnou obchodní činnost, rozdělení pracovních činností, obchodní podmínky pro dealery a obchodní zástupce, skladovací prostory, reklamní činnost a aktuální pokrytí území České republiky svými produkty. Tyto dílčí závěry budou sloužit jako podklady pro vyhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pro danou obchodní společnost pomocí SWOT analýzy.

Cílem diplomové práce je navrhnout pro společnost AC s. r. o. vhodný strategický plán jejího budoucího rozvoje, který bude základem pro zvýšení obrátu společnosti. Zaměřím se zejména na rozšíření obchodní činnosti, návrhy na změnu inzerce, aby byla účinnější a zasáhla co největší veřejnost a v neposlední řadě na efektivnější pokrytí území České republiky dealery a obchodními zástupci. Výsledkem bude implementace návrhů do stávající struktury společnosti a ekonomické zhodnocení jednotlivých návrhů. Závěrem navrhnu harmonogram realizace změn.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Marketingová strategie znamená zaměření řízení činností podniku s ohledem na dosažení cílů při respektování principů marketingu. Marketingová strategie vychází z orientace na trh a uspokojování potřeb zákazníka. Strategické marketingové rozhodování je součástí strategického řízení podniku, připravuje podklady pro strategické rozhodování celé firmy.

2.1.1 *Marketingové prostředí*

Každý subjekt, tedy i obchodní podnik, je oklopen prostředím, které se vyznačuje určitými charakteristikami a určuje podmínky existence tohoto subjektu v daném čase. Prostředí vytváří kontext subjektu, jeho existenční prostor. Podnik vstupuje do interakce s dalšími subjekty, které jsou součástí tohoto prostředí a je ovlivňováno jeho charakterem (podmínkami). Marketingové prostředí zahrnuje aktéry a síly, které ovlivňují schopnost firmy rozvíjet se a udržovat úspěšné transakce a vztahy s cílovými zákazníky. (10)

a) *Marketingové makroprostředí*

Marketingové prostředí vytváří řada vnějších faktorů, které ovlivňují realizaci a rozvoj marketingových aktivit zaměřených na cílové zákazníky. (5)

Faktory makroprostředí tvoří skupiny faktorů, které jsou následující:

- sociální,
- technické a technologické,
- ekonomické,
- politické a právní (legislativní rámec).

V rámci sociálních faktorů, které na podnik působí, jsou zkoumány skupiny demografických a kulturních vlivů.

b) *Marketingové mikroprostředí*

Interakce se složkami mikrookolí umožňuje podniku uspokojovat potřeby zákazníka. Mikroprostředí je tvořeno složkami:

- podnik (subjekt) sám,
- konkurence,
- dodavatelé (výrobci),
- pomocné distribuční články a prostředníci (velkoobchod),
- zákazníci, spotřebitelé.

Spolupráce všech oddělení firmy a úloha marketingového oddělení jako koordinátora a integrujícího prvku může zajistit podniku naplňování jeho cílů. Snahou firem v boji s konkurencí je obstát, udržet se na trhu, v optimálním případě být lepší než konkurent. U konkurenčních podniků je třeba sledovat užívané marketingové nástroje. Čím je sortimentní nabídka podobnější, tím více se upíná pozornost na cenovou politiku.

K otázkám, které by firma měla o konkurentech zjišťovat patří:

- kdo jsou hlavní konkurenti,
- jaké jsou jejich strategie,
- jaké jsou jejich cíle,
- v čem jsou jejich přednosti a slabiny,
- jakou podobu může mít jejich reakce.

Univerzální návod, jak v boji s konkurencí vyhrát, neexistuje; šanci mají firmy, které hledají diferenciaci. (5)

Zákazník je klíčovým bodem veškerého podnikatelského snažení firmy. Bez něho by existence firmy nebyla možná. Trhy můžeme členit na několik skupin: trh spotřebitelský, trh průmyslový, trh obchodních mezičlánků, státní zakázky, mezinárodní trh. Každý z trhů vyžaduje specifický přístup. Pro obchodní firmy je relevantním trhem spotřebitelský trh; i v jeho rámci nalezneme odlišné skupiny, které je třeba oslovovat s ohledem na jejich charakteristické vlastnosti. K tomu slouží obchodníkům segmentovaný přístup k trhu.

Ze strany podniku také existuje velký zájem udržovat se „zájmovými skupinami“ bezproblémové vztahy. Mezi zájmové skupiny patří: finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy, místní samospráva a občané, široká

veřejnost, zaměstnanci firmy. Pro tyto účely využívá speciální nástroj, který je součástí marketingové mixu – public relations. (5)

2.1.2 Marketingový mix (4P)

Marketingový mix (4P) chápeme jakou souhrn vnitřních činitelů podniku, které umožňují ovlivňovat chování spotřebitele. Tyto nástroje marketingu – produkt (product), cena (price), distribuce (place) a komunikace (promotion) – musejí být vzájemně kombinovány a harmonizovány tak, aby co nejlépe odpovídaly vnějším podmínkám, tj. trhu. Teprve pak mohou efektivně plnit svoji funkci a přinášet synergický efekt.

Vzhledem ke specifickým funkcím obchodního podniku a jeho specifickému postavení v národním hospodářství nelze marketingový mix aplikovat šablonovitě bez úprav. Již samotná významnost jednotlivých složek bude jiná než u výrobního podniku. Zatímco u výrobce je nejzákladnějším prvkem marketingové mixu výrobek, u obchodníka je jím distribuce (lokalizace) a cena. (1)

Pořadí a vymezení složek marketingového mixu obchodní firmy dle jejich důležitosti:

- výrobek (sortiment: celkové pojetí a změny sortimentu, maloobchodní značka, služby),
- cena (obchodní rozpětí, srážky, slevy, atraktivní ceny),
- distribuce (místo, metody prodeje, analýza chování spotřebitele k prodejně),
- komunikace (komunikace externí: reklama, public relations, interní: podpora prodeje, osobní prodej).

a) Výrobek v obchodní firmě lze chápat následovně: produkt, jako prodejna, její vnitřní uspořádání, design, vnější vzhled, produkt jako sortiment a jeho stálá struktura a průběžná odměna, produkt jako sortiment vlastních značek obchodníka.

b) Cenu můžeme charakterizovat jako částku, za kterou jsou produkty nabízeny na trhu. Je vyjádřením hodnoty pro spotřebitele. Je to peněžní obnos, který spotřebitel vynakládá výměnou za užitek, který mu přináší zakoupený výrobek nebo služba. Cena je jednou z nejdůležitějších marketingových proměnných obchodníka. (7)

c) Úkolem distribuce je zajistit, aby se výrobek dostal ke spotřebiteli (respektive kupujícímu). Distribuce obsahuje veškeré činnosti, které jsou s přemístěním výrobku

z místa výroby do místa spotřeby spojené. Rovněž v obchodní firmě je úkolem distribuce efektivně zajistit spojení nabízeného zboží se zákazníkem. Volba lokality, v které obchodní firma bude působit, je klíčovým rozhodnutím, které bude mít dlouhodobý a závažný dopad na úspěšnost jejího podnikání. Je to rozhodnutí strategického významu, v kratším časovém horizontu bez možnosti změny. Výběrem lokality je obchodní firma vázána na kupní potenciál zvolené oblasti a tato skutečnost výrazně ovlivňuje hospodaření firmy. Volba lokality navazuje na dřívější rozhodnutí o cílovém trhu (zvoleném segmentu spotřebitelů) a positioningu. Současné podmínky podnikání v globálním hyperkonkurenčním prostředí v podmínkách saturace trhů nutí firmy věnovat výběru lokality maximální pozornost. (9)

Vhodná oblast (stát) se volí nejen s přihlédnutím k současné situaci a současné kupní síle obyvatelstva a zvolené cílové skupině, ale i s ohledem na předpokládaný rozvoj dané oblasti v budoucnosti.

d) Komunikace obecně se obvykle chápe jako proces sdílení určité informace s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Marketingová komunikace je obecným označením všech složek komerční i nekomerční komunikace, jejichž cílem je podpora marketingové strategie firmy. Je to řízený proces, jehož hlavním úkolem je informovat, přesvědčovat nebo ovlivňovat různé cílové skupiny a vést s nimi dialog. (10)

Pro komunikaci se zákazníkem je nejdůležitější náležitá informace o nabídce a o jejich přednostech. Marketingová komunikace je v širším pojetí systematickým využíváním principů, prvků a postupu marketingu při prohlubování a upevňování vztahů mezi producenty, distributory a zejména jejich příjemci (zákazníky). Cílem těchto aktivit je nejen lepší vzájemná informovanost, ale především dosažení vyšší spokojenosti na straně zákazníků, a tím i vytvoření jejich trvalejších a dlouhodobějších vztahů s producenty a distributory. (5)

U oslovení zákazníka se jedná o následující rozvahy a rozhodnutí:

- komu je sdělení určeno,
- co mu chceme sdělit,
- co podstatného by to v něm mělo zanechat (vyvolat), jaký dojem (zážitek),
- jaké finanční prostředky hodláme na celou akci vynaložit,
- jakými kanály bude sdělení doručeno,

- jaké očekáváme od adresáta reakce,
- jak budeme celou akci řídit a kontrolovat,
- jak zjistíme, čeho jsme dosáhli.

1. Propagace

Marketingové pojetí propagace, někdy také označované za komunikační mix, se tradičně opírá o následující čtyři hlavní nástroje:

- reklamu jako placenou formu extenzivní a neosobní prezentace nabídky ve sdělovacích prostředcích,
- podpora prodeje představující krátkodobé podněty pro zvýšení nákupu nebo prodeje produktu,
- public relations jako vytváření a rozvíjení dobrých vztahů s veřejností, zejména prostřednictvím aktivní publicity ve sdělovacích prostředcích,
- osobní prodej reprezentovaný přímou osobní komunikací s jedním nebo i několika potenciálními zákazníky. (10)

Obecně propagace využívá dvou základních strategií:

- strategie tlaku (push-strategie) se snaží produkt protlačit přes distribuční kanály ke konečnému zákazníkovi. Staví hlavně na osobním prodeji a na podpoře prodeje. Producent přesvědčí prodejce o výhodnosti svého produktu a ti následně v tomto smyslu dále působí na zákazníky. V praxi využívají strategii tlaku spíše velké, na trhu zavedené a kapitálově silné, často nadnárodní firmy.
- strategie tahu (pull-strategie) chce naopak nejprve vzbudit zájem zákazníků, vyvolat poptávku po přitažlivém produktu. Především sází na reklamu a na publicitu ve sdělovacích prostředcích, jež vyvolávají zájem a žádost zákazníků, kteří se poptávají na produkt u maloobchodníků. Ti přenášejí požadavky zákazníků dále na velkoobchodníky či dokonce na samotné výrobce. Producent má tentokrát přitažlivý produkt, který při své prezentaci dokáže okamžitě sám o sobě zaujmout zákazníky. Ti jej požadují u prodejců a ti se zase následně poptávají u výrobců. Jedná se vlastně o tlak v převážné míře opačným směrem. Strategie tahu se v praxi objevuje v první řadě u malých, začínajících a na podněty trhu vnímavých firem. (7)

2. Reklama

Reklama má mnoho forem a způsobů použití – propaguje určitý konkrétní produkt, stejně jako dlouhodobou představu (image), jež si mají o firmě vytvořit klíčové segmenty veřejnosti. Prostřednictvím hromadných sdělovacích prostředků dokáže oslovit široký okruh veřejnosti, zároveň však díky neosobnosti je méně přesvědčivá. Je pouze jednosměrnou formou komunikace a může být velice nákladná.

Základní cíle reklamy lze vymezit jako:

- informativní, kdy reklama informuje veřejnost o novém produktu, o jeho vlastnostech. Účelem této reklamy je vyvolat zájem o poptávku.
- přesvědčovací reklama nastupuje v období zvýšeného konkurenčního tlaku a jde tedy o to, zapůsobit na zákazníka tak, aby si zakoupil právě náš produkt. Někdy tato reklama přechází do reklamy srovnávací, porovnávající přímo náš produkt s jiným nebo dokonce s jinými.
- připomínající reklama má udržet v podvědomí zákazníků náš produkt i naši značku, například před nadcházející sezónou. (5)

3. Podpora prodeje

Podpora prodeje momentálně patří do současné marketingové komunikace a je velmi nákladná. Jejím principem je cílené obdarování našich obchodních partnerů, prodejců, zákazníků a dalších klíčových skupin veřejnosti.

Podpora prodeje využívá krátkodobých, ale účinných podnětů a pozorností zaměřených na aktivizaci a urychlení prodeje, odbytu. Zaměřuje se jednak na zákazníka, ale také na obchodní organizaci a na samotný obchodní personál. Podle vztahu k cílovému zaměření se jednotlivé formy podpory prodeje liší. Podpora prodeje u zákazníka může krátkodobě zvýšit objem prodeje, případně pomoci rozšířit podíl na trhu. Cílem může být povzbudit spotřebitele, aby si vyzkoušel nový výrobek, odlákat ho od konkurence, nebo naopak odměnit jeho věrnost našemu produktu, naší značce. Obchodní podpora prodeje má zase za cíl získat obchodníky k tomu, aby převzali do svého sortimentu naši značku, aby udržovali její vysoké zásoby, resp. nakupovali ji ve větším množství, případně umísťovali naše zboží ve svých prodejnách na výhodnějších místech. U obchodního personálu má podpora prodeje za cíl zainteresovat prodejce na zvýšení prodeje našeho produktu. (7)

K nejpoužívanějším prostředkům podpory prodeje u zákazníků patří:

- vzorky produktu na vyzkoušení,
- kupóny, které spotřebitelům umožňují získat při nákupu určitou úsporu či náhradu,
- prémie je produkt nabízený zdarma nebo za sníženou cenu jako podnět k nákupu určitých výrobků,
- odměny za věrnost poskytované v hotovosti nebo jiné formě za pravidelné využívání produktů,
- soutěže a výherní loterie,
- veletrhy a výstavy, které umožňují předvést, případně i prodávat zejména nové produkty zákazníkům,
- rabaty jako slevy z prodejní ceny.

Prostředky podpory prodeje u obchodu (maloobchodu) jsou:

- kupní slevy zejména při zavádění nových produktů do prodeje,
- obratová sleva zvláště u dlouhodobě skladovaných položek,
- sleva u opakovaných odběrů,
- bezplatné zboží – praktikuje se při zavádění nové nabídky nebo při vstupu nového producenta na trhu; ve snaze uchytit se poskytuje první várku zboží zdarma nebo za symbolickou cenu,
- merchandising jako odměna za mimořádnou prezentaci produktu a prodejní péči, jako umístění nabídky na zvláště viditelném místě,
- kooperativní reklama je příspěvek poskytnutý na lokální propagaci, kterou si obchodník zadá v místních médiích,
- obchodní seznamy představují tiskoviny, které informují zákazníka, kde si může produkt zakoupit; například v propagačních materiálech o stávající i budoucí nabídce jsou uvedeny také adresy a spojení na všechny místní prodejce. (10)

4. Osobní prodej

Osobní prodej je velice efektivním nástrojem komunikace, především v situaci, kdy chceme měnit preference, stereotypy a zvyklosti spotřebitelů. Díky svému bezprostřednímu osobnímu působení je schopen mnohem účinněji než běžná reklama a jiné nástroje komunikace ovlivnit zákazníka a přesvědčit ho o přednostech nové nabídky. K přednostem osobního styku patří mnohem efektivnější komunikace mezi

partnery. Prodávající se může lépe a bezprostředněji seznámit s reakcemi zákazníka a velice opatrně a účinně na ně zareagovat. Pro další činnosti firmy by mohlo být také důležité a užitečné vědět, jak by se dal produkt vylepšit, aby více odpovídal představám a požadavkům zákazníků, aby jim mohl lépe sloužit. (2)

Bohužel rozsah působení osobního prodeje je oproti reklamě podstatně omezenější a nákladný. Navíc je i horší kontrola prodejců při jejich působení a prezentaci obsahu sdělení. Omyly a chyby jednoho prodávajícího mohou podstatným a dlouhodobým způsobem poškodit dobré jméno a image firmy.

V osobním prodeji bychom k zákazníkovi měli přistupovat jako k minimálně rovnocennému partnerovi, jehož názor má pro nás velkou cenu. Prodejce by měl vystupovat v roli zajišťovatele názorů a reakcí zákazníka. Tedy jako by prováděl průzkum trhu, v němž klíčovou úlohu hraje oslovený zákazník. To, že si dotyčný zatím nechce produkt zakoupit, by se v žádném případě nemělo odrazit v nepřátelské reakci prodejce. Naopak. S ohledem na to, že pro nás oslovený zákazník představuje tak důležitou osobu, věnuje nám svou pozornost a čas, měli bychom být schopni mu na závěr jednání vyjádřit poděkování a vděčnost, včetně odměny v podobě malé pozornosti, dárku. Tak by nakonec osobní prodej využil také postupů podpory prodeje. (1)

5. Public relations

Public relations (vztahy s veřejností) představují plánovitou a systematickou činnost, jejímž cílem je vytvářet a upevňovat důvěru, porozumění a dobré vztahy naší organizace s klíčovými, důležitými skupinami veřejnosti. Tyto klíčové, cílové segmenty představují skupiny či jednotlivce spjaté s našimi aktivitami, případně jimi ovlivněné.

K základním kategoriím klíčových skupin patří:

- vlastní zaměstnanci organizace,
- její majitelé, akcionáři,
- dodavatelé,
- finanční skupiny, především investoři,
- sdělovací prostředky,
- místní obyvatelstvo, komunita,
- místní představitelé, zastupitelské orgány a úřady,

- zákazníci. (9)

Podstatou komunikační předností public relations je především jejich důvěryhodnost. Tím mohou snáze ovlivnit především řadu perspektivních zákazníků, kteří se úmyslně vyhýbají vlivům reklamy. Jsou tedy mnohem účinnější než běžná reklama. Mohou také představovat nejen velmi efektivní, ale zároveň také ekonomicky přijatelný prostředek propagace firmy i produktu zejména pro malé a začínající organizace.

Podobně jako reklama i public relations využívají širokého dosahu ve sdělovacích prostředcích. Na rozdíl od reklamy se však opírají o publicitu v podobě zpravidla neplacených zpráv v masmédiích. Public relations jsou zpravidla nejpoužívanější v krizové situaci (havárie, kalamity či skandály), kdy mají zachránit dobré jméno firmy v očích veřejnosti.

Celkovým cílem je vybudovat a v dlouhodobějším horizontu si udržet příznivý image firmy, goodwill (renomé, dobrou pověst, dobrý zvuk), kredit, resp. prezentovat souhrnnou podnikovou identitu, která stmeluje firmu uvnitř a jejíž naplňování v každodenní činnosti zároveň firmě dodává na důvěryhodnosti u různých skupin veřejnosti. (3)

Běžné formy public relations:

- publicita je základem v podobě tiskových zpráv, tiskových besed, interview ve sdělovacích prostředcích,
- organizování událostí jako jsou předvedení nového produktu, oslavy výročí založení podniku, významné ocenění, apod.,
- lobbying jako zastupování a prezentace názorů organizace při jednáních se zákonodárci a politiky, získávání nebo naopak předávání informací,
- sponzoring kulturních, politických, sportovních či sociálních aktivit,
- reklama organizace jako spojení reklamy s public relations, které není zaměřené na konkrétní produkt, ale na firmu jako celek. Jde o udržení a zlepšení goodwillu, reputace a image firmy. (7)

2.2 OBCHODNÍ ČINNOST

Žádný podnikatel se neobejde bez obchodních kontaktů. Na jedné straně musí nakupovat řadu vstupních surovin, materiálů polotovarů či dalších komponentů, na druhé straně prodává své produkty dalším zpracovatelům, prodejním organizacím či konečným zákazníkům. Klíčové jsou tyto činnosti pro podniky, které se přímo zabývají obchodní činností. Oba typy prodejních obchodních činností – jak nákupní, tak prodejní – mají významný vliv na průběh a zejména ekonomiku podnikatelské činnosti. (8)

Účel obchodních činností:

- v případě nákupních činností zabezpečit požadované vstupní elementy ve správné kvalitě, ve správný čas, co nejvýhodněji (zpravidla nejlevněji),
- v případě prodejních činností zajistit požadované dodávky v požadované kvalitě, ve správný čas, co nejvýhodněji (zpravidla nejdražší).

Otázka nákupu nebo prodeje není spojena pouze s dohodami, které se týkají sjednané nákupní nebo prodejní ceny příslušného vstupu, ale i s tzv. transakčními náklady, tj. veškerými administrativními, případnými přepravními, reklamačními, popř. dalšími náklady, které jsou nutné od okamžiku prvního kontaktu s obchodním partnerem až do okamžiku realizace obchodního případu.

Důležitou úlohou v obou typech obchodních činností sehrávají smluvní vztahy, na jejichž základě by měly být příslušné dodávky realizovány. Je nesporné, že obchodní vztah podložený vhodnou smlouvou je prvním krokem. Na tuto formu kontaktů mezi dodavatelem a podnikatelem a mezi podnikatelem a odběratelem by měla navázat vyšší forma vztahů označována jako partnerství.

Soudobé kontakty mezi dodavatelem a odběratelem již neprobíhají jen na bázi klasických komunikačních prostředků, písemných objednávek, opět jejich písemného potvrzení, ale využívají se moderní komunikační prostředky zejména internetová spojení opírající se o různé softwarové produkty – B2B, B2C a faxy.

Přesun zboží hraje v případě četných či objemných dodávek nezanedbatelnou roli, dále činnosti spojené s uskladněním, pohotovým výdejem či expedicí apod. Pro tyto aktivity řada firem běžně používá pojem logistika. (6)

2.2.1 Zahraniční trh

Při rozhodnutí dodávek na zahraniční trh musí společnost počítat se zvýšením nákladů na prodejní činnost. V zájmu minimalizace případných problémů či dokonce ztrát lze doporučit realizaci kroků, které doporučuje tzv. vývozní marketing:

- určení vhodného teritoria pro vývoz – znalost tržní situace na předpokládaném zahraničním teritoriu, určení, v čem může být konkurenční výhoda vyvážené produkce,
- určení předmětu vývozu – musí jít o produkci, o kterou bude v daném teritoriu zájem, musí vyhovovat příslušným technickým a legislativním požadavkům, samozřejmým požadavkem bude vybavení obalem, návodem apod. v jazyce země, kam má být produkce vyvážena,
- logistické požadavky – způsob přepravy zboží,
- cenová hladina – je nutná velmi dobrá znalost tržní ceny v daném vývozním teritoriu, znalost obvyklých platebních podmínek, do cenových úvah je třeba zakalkulovat vyvolané náklady s dodávkami zboží – dopravné, pojistné, skladovací náklady, apod.,
- propagace – určení způsobu informování o dodané produkci – účast na veletrzích a výstavách, využití reklamních agentur působících v místě, kam se předpokládá vývoz,
- zmapování vývozních rizik – makroekonomická rizika (politická, ekonomická, přírodní, terorismus) a mikroekonomická rizika (představují široký okruh problémů, které se již týkají příslušných kontraktů: riziko flexibility, způsobilost odběratele, rizika kurzová, riziko podcenění nebo nedostatečné znalosti místních zvyklostí, apod.

Z výše uvedeného je zřejmé, že zahraničněobchodní činnost, zejména ve svých začátcích je značně riziková. Zjištěná rizika je třeba seriózně vyhodnotit a snažit se o jejich případné omezení. (1)

2.2.2 Vytváření poptávky

Existence poptávky je základním předpokladem jakékoliv firmy či instituce. Kdo nemá poptávku, nemůže existovat, přežít, rozvíjet se. Firma proto musí mít přehled

o existující celosvětové poptávce. K tomu slouží dnes již velmi detailně propracované metody průzkumu poptávky. Samotné zjišťování poptávky u odběratelů však již v současné době zdaleka nestačí. Moderní firma si poptávku cíleně a systematicky vytváří. K tomu je nutný výrazně tvůrčí přístup, fantazie, předvídavost, často i „šílené nápady“ – navrhování něčeho, co se ostatním zdá nemožné nebo nesmyslné, „superprodukt“, tj. něco, o čem zákazník neví, že by to mohl chtít. Právě takové nápady vytvářejí nový svět a přinášejí někdy vysoký efekt. (3)

Experimenty s novými produkty jsou ovšem spojeny s vysokým rizikem. Nový přístup je nutné si osvojit, pokud jde o samotné chápání pojmu „uspokojování potřeb zákazníků“.

2.2.3 Nákupní činnost

Na základě minulých zkušeností, vývoje přijatých zakázek, předpokládaných podnikatelských ambicí bychom měli mít představu o svých předpokládaných výkonech a na tomto základě a norem spotřeby materiálu můžeme odhadnout spotřebu klíčových materiálů. Je důležité rozdělení nakupovaných elementů do nákupních skupin. Přihlíží se k významu nakupovaného elementu pro fungování podniku, nákupnímu riziku, finanční náročnosti jednotlivého nákupu apod. Je na nákupcích, do jakých skupin nakupované materiály rozdělí, v úvahu přicházejí např.:

- strategické vstupy – jde o materiály, které představují rozhodující část výrobku nebo jsou drahé, popř. je u nich vysoké nákupní riziko. Pro určení velikosti nákupního požadavku se obvykle vychází z následující zásobovací rovnice:

$$\text{Velikost nákupu (objednávky)} = \text{spotřeba} + \text{konečná zásoba} - \text{počáteční zásoba}$$

Potřebná velikost nákupu může být uspokojena jednou dodávkou či více dílčími dodávkami. Progresivní formou nákupu v tomto směru jsou dodávky označované „just in time“ – právě včas, kdy snahou odběratele je minimalizovat rozsah svých výrobních zásob na minimum a raději v kratších intervalech nakupovat menší množství vstupů.

- ostatní vstupy – jde o různé vstupní elementy, které lze dále členit do dalších podskupin. V zásadě se však nejedná o klíčové či základní materiály, zpravidla existuje značný počet dodavatelů, kteří jsou schopni tyto produkty operativně dodat,

nejde ani o materiály nákladné, takže řadu z nich lze bez vysokých nákladů udržovat na skladě apod. (9)

2.2.4 Prodejní činnost

Každý podnikatel žije z peněz svých zákazníků. Podnikatel musí svoji produkci prodávat, aby mohl reprodukovat svou podnikatelskou činnost a dosáhnout podnikatelského efektu. Je potřeba mít k dispozici kvalifikované prodejce. Prodávat bychom měli pouze věrohodným odběratelům či zákazníkům. Zejména jedná-li se o nákladné dodávky a dodávky novým odběratelům, měl by mít podnikatel co nejvíce informací o kupujícím. (4)

U nových poptávek, které by znamenaly pro firmu sice velkou zakázku, ale zároveň i velké riziko, bychom měli být více ostražití. Její splnění předpokládá značné předzásobení, tím tlak na jeho finanční krytí a svým způsobem může nahrávat neserióznímu odběrateli v manipulaci s dodavatelem – tlak na snížení ceny (jinak neodebere nic), odložení doby splatnosti apod.

U rizikových skupin odběratelů by měla být hledána možnost zajištění úhrady pohledávky. V tomto směru lze zvažovat:

- s platbou předem (zřejmě nebude běžně akceptováno odběratelem),
- s rozdělením platby do řady splátek, z nichž část může být před, část při a část po dodání dodávky.

Zejména v tuzemských obchodních vztazích lze využít posílení garance splatnosti pohledávky:

- vystavením směnky,
- zanesením klauzule v obchodní smlouvě o přímé vymahatelnosti pohledávky; smlouva s tímto ustanovením musí být podepsána před notářem, v případě prodlení s úhradou pohledávky umožňuje exekuci majetku neplatiče. (9)

2.2.5 Odběratelsko-dodavatelská strategie vztahů

Ať již firma vystupuje jako dodavatel nebo odběratel, předpokládá se, že řadu konkrétních údajů si dohodnou obchodní partneři ve smlouvě. Klíčovou záležitostí, která by měla být v každé smlouvě je předmět dodávky – čím přesněji a jednoznačněji je vymezen včetně dodaného množství, tím menší riziko rozčarování odběratele, že

nedostal, co požadoval. Smluvní vztah by měl potvrdit shodu i v dalších attributech, zejména v ceně, dodacích a platebních podmínkách. Součástí smluvních ujednání může být řada dalších skutečností, např. způsob balení, způsob dopravy, způsob likvidace obalů či případných odpadů, počet kopií dodacích dokumentů a místa jejich předání. Povinnosti vybavit dodávku příslušnými protokoly o kvalitě, o záruční lhůtě, jak budou řešeny případné nedostatky v kvalitě, sankční ustanovení v případě nedodržení termínů, apod.

U opakovaných dodávek je typické, že na počátku dodací periody se uzavře rámcová smlouva, upravující předmět, dodací a platební podmínky, popř. pravidla jejich úprav s tím, že obvykle množství a termín dodávky je upřesněn dílčími dispozicemi.

Poslání, vize a hodnoty jsou východiskem tvorby celkové politiky a strategie odběratele. V ní by se už měly položit i základy zvláštní politiky a strategie vztahů s dodavateli. Prohlášení politiky a strategie odběratelské organizace může reflektovat její dlouhodobé zájmy na jednotlivých segmentech trhů, rozvoj vědy a techniky v dané oblasti, potřeba uspokojování požadavků všech zainteresovaných stran, principy excelence, úroveň konkurenčního prostředí apod. (4)

Protože formulace politiky a strategie mohou být poněkud vágní a nekonkrétní (to ostatně není na škodu, pokud jsou dostatečně srozumitelné, motivující i reálné), k dalším standardním aktivitám strategického managementu patří převedení politiky a strategie do soustavy strategických cílů. Cílem se obecně v managementu rozumí kvantifikovatelná charakteristika budoucího stavu, jehož má být při naplňování dlouhodobých záměrů dosaženo. I u odběratele by hlavní roli měly pochopitelně hrát strategické obchodní cíle, cíle v oblasti zlepšování, apod.

Jako podrobnější specifikace celkové politiky a strategie odběratele, např. systémy managementu jakosti využívají tzv. politiku jakosti, systémy environmentálního managementu politiku environmentální atd. I vztahy s dodavateli vyžadují svoji oficiální strategickou bázi – politiku a strategie vztahů s dodavateli. (9)

Rozpracování politiky a strategie vztahů s dodavateli musí logicky doprovázet definování strategických cílů ve vztazích s dodavateli. Ty navíc musí korespondovat s celkovými strategickými cíli odběratele tak, aby nebyly s nimi v rozporu, ale aby je naopak podporovaly a doplňovaly.

Poslední úroveň strategických vyhlášení odběratele vůči dodavatelům by měly tvořit dílčí politiky jednotlivých procesů partnerství (např. politika hodnocení a výběru dodavatelů, politika motivování dodavatelů atd.). I tato vyhlášení by měla být jakýmsi „trvankami“, tj. zásadami, které odběratel nebude měnit z roku na rok. Pro odběratele a jeho určené zaměstnance jsou pak důležitá zejména proto, že těmto zaměstnancům připomínají, že jejich každodenní chování, aktivity a výsledky mají svou oporu v obecně deklarovaných závazcích, označovaných jako politika. A je zřejmé, že potřeby řízení jednotlivých procesů managementu partnerství s dodavateli vyžadují i vhodně nastavené cílové hodnoty jejich výkonnosti. (1)

2.2.6 Prvky politiky a strategie odběratelsko-dodavatelských vztahů

Je zřejmé, že deklarace, politiky a strategie jsou vždy poněkud neurčitá, nekonkrétní prohlášení a pro mnoho zainteresovaných budou představovat i něco naprosto zbytečného. Politika ve vztahu k dodavatelům by přece jenom měla tyto slabiny alespoň do určité míry eliminovat začleněním a konkrétním rozpracováním určitých prvků.

Mezi základní prvky politiky a strategie vztahů s dodavateli patří:

- volba základny vztahů s dodavateli,
- určení míry preference jakosti dodávek nad jinými hledisky,
- stanovení strategicky významných odběratelů,
- volba mezi strategií dodavatelského vějíře nebo strategií výlučných dodavatelů,
- stanovení klíče k redukci celkového počtu dodavatelů,
- rozhodnutí, zda volit interní nebo externí dodavatele,
- určení míry preference dlouhodobých vztahů s dodavateli,
- určení rozsahu a podmínek poskytování technické pomoci dodavatelům,
- provázanost se systémy JIT a principy logistiky,
- stanovení pravidel chování zaměstnanců odběratele při komunikaci s dodavateli,
- zohlednění sociální odpovědnosti apod. (6)

Z pouhého výčtu je patrné, že jde o rozhodnutí, která určitě nejsou a ani nemohou být v pravomoci pracovníků útvaru nakupování. Jde o skutečná strategická

rozhodnutí, od nichž se bude odvíjet spletenec vztahů s dodavateli, které navíc ovlivní i další články a procesy celého dodavatelského řetězce.

To, co považujeme za strategickou bázi vztahů s dodavateli, může reálně nabývat různých odstínů mezi dvěma hraničními situacemi:

- vztahy mezi dodavateli a odběrateli budou založeny na vzájemné nedůvěře a pocitech, že ten druhý v obchodním vztahu je protivník,
- vztahy mezi dodavateli a odběrateli budou založeny na zásadách rovnoprávnosti, vzájemné důvěře, oboustranné výhodnosti a úcty, zkrátka na partnerství.

První z uvedených hraničních alternativ nemá budoucnost, ale mnohé konkrétní špatné zkušenosti spojené s reálným chováním dodavatelů mohou být mentální překážkou, kterou nemusí být vůbec snadné překonat. Pokud by ale vztahy k dodavatelům měly fungovat na bázi vzájemné nedůvěry, je nutné si uvědomit, že to pro oba partnery bude dlouhodobě přinášet důsledky, které se negativně podepíší na jejich výkonnosti i nákladech.

Na druhé straně by bylo stejně špatným krokem, pokud by odběratel od počátku slepě důvěřoval všem svým obchodním partnerům. Vzájemná důvěra je totiž výslednicí opakovaně prokázané skutečné schopnosti a spolehlivosti dodavatelů plnit aktivně všechny požadavky odběratelů. I proto se v managementu partnerství s dodavateli mají uplatňovat propracované metodiky a postupy jejich hodnocení, výběru a opakovaného hodnocení.

Zkrátka: i když vztahy postavené na nedůvěře jsou vztahy na úrovni poloviny minulého století a naprosto bez perspektivy, pocit vzájemné důvěry a od toho odvozená základna dalších vztahů musí být odrazem zevrubného poznání přístupů a metod uplatňovaných dodavateli při plnění požadavků odběratelských organizací. (2)

2.2.7 Výběr správného dodavatele

Řešení dilematu, zda se přiklonit ke strategii tzv. dodavatelského vějíře nebo zda budeme preferovat výlučné zdroje dodávek patří mezi další strategické otázky.

Strategie dodavatelského vějíře vychází z toho, aby pro jednotlivé nakupované vstupy byl vždy k dispozici více než jeden dodavatel. Hlavní výhodou tohoto přístupu je minimalizace rizika přerušení plynulosti dodávek v situacích, kdy u využívaného

dodavatele nastane nestandardní situace (např. živelní pohroma, stávka, úpadek apod.). Lze však rozeznat i některé další přednosti: vytváří se konkurenční prostředí, které může tlačit na nižší ceny dodávek, zvyšují se šance na výběr skutečně toho nejzpůsobilejšího ze všech potenciálních dodavatelů apod. (9)

Pro současné období a rozvoj partnerských vztahů je však spíše charakteristická strategie preferování jednotlivých, avšak pečlivě prověřených dodavatelských subjektů. To, že se snižuje největší z rizik této strategie – zneužívání monopolních postavení a možné narušení plynulosti dodávek, je garantováno právě využíváním komplexních a systémových přístupů k hodnocení a výběru dodavatelů. A navíc:

- zjednodušuje se vzájemná komunikace,
- snižují se náklady na pravidelné hodnocení výkonnosti, audity, apod.,
- umožňuje to navazování dlouhodobých kontraktů,
- snižují se pravděpodobnosti nepříjemného kolísání (variability) jakosti, apod.

Rozhodnutí, zda zvolit interního nebo externího dodavatele se zdá být naprosto bezpředmětná, protože každému je jasné, že by vždy měli dostat přednost interní dodavatelé, tj. jiné organizační jednotky odběratele. Volba externího dodavatele by měla být tou poslední možností, jak zabezpečit požadavky odběratelské organizace, pokud se nabízí využití interního dodavatele. Přináší to logické výhody, mezi nimiž můžeme uvést např. lepší sociální zabezpečení zaměstnanců a posilování jejich jistot zaměstnanosti, efektivnější využívání vlastních kapacit a infrastruktury, nižší náklady na dopravu, jednoduché finanční toky apod.

Pro oba partnery v obchodním vztahu je výhodnější, pokud tento jejich vztah netrvá pouze pro jeden obchodní případ. (10)

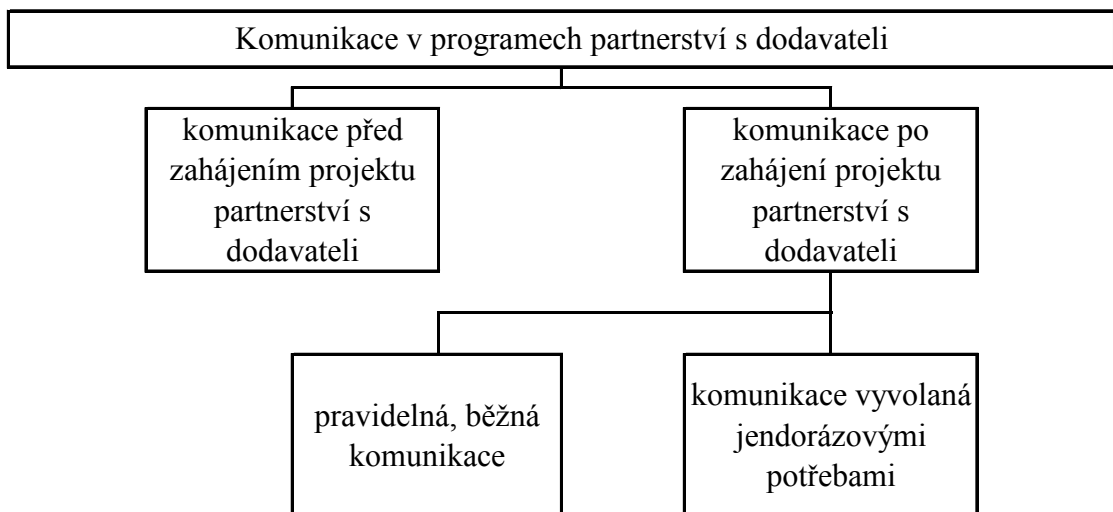
2.2.8 *Komunikace s dodavateli*

Až příliš často dochází k různým problémům v osobním životě i podnikání právě v důsledku absence vzájemné komunikace. Komunikace je nejčastěji definována jako vzájemná výměna a sdílení informací. Co se za touto formulací skrývá? Například i to, že:

- komunikace odběratelů s dodavateli (a samozřejmě i naopak) musí být formována a rozvíjena jako oboustranný tok informací,

- informace a někdy nepříjemné fakty nesmí být úmyslně před obchodními partnery (pokud je skutečně za partnery považujeme) zatajovány nebo zkreslovány,
- vyměňovat a sdílet se mají v co největším rozsahu i informace popisující tu nejlepší možnou praxi a zkušenosti,
- právě sdílení všech důležitých informací přidává hodnotu oběma zainteresovaným stranám, tj. jak odběrateli, tak i dodavateli.

Pro hledání těch nejefektivnějších cest ke vzájemné komunikaci může být východiskem uvědomění si toho, že v souladu s obrázkem můžeme v programech partnerství s dodavateli identifikovat několik základních druhů komunikace. (6)



Graf č. 2: Základní druhy komunikace v programech partnerství s dodavateli
(Zdroj: Management partnerství s dodavateli) (6)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 ANALÝZA OBCHODNÍCH ČINNOSTÍ

Hlavní náplní společnosti je výroba jízdních kol a jejich následná distribuce. Společnost vyrábí jízdní kola s výbavou od Shimano Acera – Shimano XT. Mezi další zboží, které firma distribuuje, patří cyklistické oblečení a doplňky, cyklistické přilby, zimní zboží v podobě lyžařských přileb, dětských lyží, sjezdových a běžkařských hůlek. 80% dílů, které jsou na kolech použity, zabezpečuje objednávku, dopravu a clenění montážní závod v Ostravě. O zbylých 20% objednávek se včetně dopravy i clenění stará společnost sama. Vzhledem k tomu, že společnost prodává i další sortiment, s tím spojené vyhledávání dodavatelů, objednávky, upřesnění specifikací zboží, platbu, zajištění dopravy a clenění si společnost zajišťuje sama. Dodavatelé jsou většinou z Číny a Itálie.

3.1.1 Specifikace pracovních činností

Společnost má celkem 4 zaměstnance a jednoho vlastníka, který je zároveň jednatelem společnosti.

Jako v každé firmě, i v té naší jsou problémy. Někdy se jedná o nezájem, někdy o nedostatečnou chuť pracovat, apod. Jako stěžejní problém vidím, když jsou špatně vychystané objednávky, což se děje velmi často, pokud objednávky vychystávají obchodní zástupci, kteří na firmě působí v pátek. Bohužel i přes několikateré upozornění se nic nezměnilo. Dalším problémem je nedokončení zadaného úkolu, což znamená, že je práce odvedená pouze na půl – což je mnohdy k ničemu. Společnost se občas potýká i s leností svých zaměstnanců. Další velký problém je nezájem, což se vyznačuje tím, že je vlastně zaměstnancům jedno, jestli to pro společnost dopadne dobře nebo špatně. Bohužel tyto věci se odráží i na image společnosti, na ochotě vůči obchodníkům (zákazníkům) a v dnešní době, kdy je trh přeplněn zbožím, bychom si měli každého zákazníka vážit (bohužel i těch, s kterými je to někdy velmi těžké vyjít) a nikoliv jim ukázat náš nezájem, protože je pátek odpoledne a venku je hezky, takže se už vidíme na chatě. Další problém je, že si občas zaměstnanci nespojí svoje činy s následky, které mohou být pro společnost velmi nepříjemné.

	náplň pracovní činnosti
majitel	<ul style="list-style-type: none"> - vedení společnosti, - delegace pravomocí, - rozhodování o nákupu sortimentu zboží, - vytváření specifikací jízdních kol + dalšího sortimentu, - tvorba obchodní politiky, - návštěva veletrhů (Čína, Taiwan, Evropa), - služební cesty a pobyty v Asii – kde je prováděna kontrola výroby, vyřizování zakázek, vyhledávání nových obchodních partnerů, apod., - rozhodování o volbě reklamních a propagačních příležitostí, - koordinace výroby jízdních kol, podíl na tvorbě designu jízdních kol, katalogu, webových stránek.
referent obchodního oddělení	<ul style="list-style-type: none"> - zpracování a vyhodnocování nabídek, - asistence majiteli při výběru sortimentu zboží, objednávání veškerého sortimentu firmy, - návštěva veletrhů (Čína, Taiwan, Evropa), - služební cesty a pobyty v Asii – kde je prováděna kontrola výroby, vyřizování zakázek, vyhledávání nových obchodních partnerů, apod., - koordinace výroby jízdních kol, podíl na designu jízdních kol a dalších doplňků, - organizace výstavnictví firmy na veletrhu, - zajištění celního odbavení, zajištění námořní dopravy, fakturace, vyřizování korespondence, - běžná administrativa.
vedoucí skladového hospodářství	<ul style="list-style-type: none"> - vedení skladového hospodářství, - spedice, fakturace, - evidence objednávek, - evidence zboží obchodních zástupců a dealerů.
obchodní zástupci	<ul style="list-style-type: none"> - hlavní náplní je prodej zboží přímo z auta, - reklamační činnost, - montážní činnost, - spediční činnost a údržba společnosti.

Tabulka č. 1: Náplň pracovní činnosti

(Zdroj: vlastní)

O chod společnosti co se týká vykrytí objednávek, fakturací, apod. se stará jeden zaměstnanec, což je dostačující. Jeden zaměstnanec spolu s majitelem společnosti se starají o celkovou výrobu jízdních kol včetně technických specifikací a dále o vyhledávání vhodných dodavatelů. Obchodní zástupci vykonávají reklamační, montážní a spediční činnosti pouze v pátek, kdy jsou na firmě. Zbytek týdne jsou na služební

cestě. Společnosti chybí skladník, který by vypomáhal ve vychystávání objednávek, zejména v sezóně.

3.1.2 Skladovací prostory

Společnost nevlastní žádné svoje skladovací nebo kancelářské prostory, všechny prostory jsou pronajaté. Organizaci a vedení skladu má na starosti jeden zaměstnanec, který se také stará o fakturaci. Skladové hospodářství je vedeno v účetním programu Stormware Pohoda. Skladovací prostory činí celkem 485,01 m². Jízdní kola jsou uskladňována v papírových kartonech o rozměrech: horská kola 1310 x 200 x 720 (v mm) a krosová kola 1340 x 200 x 720 (v mm). Jízdní kola jsou vyskládána na sobě a vedle sebe, tudíž není potřeba žádných regálů. Regály společnost využívá pouze k uskladňování cyklistických dresů, doplňků a dílů. Společnost vlastní celkem 12 regálů na tyto účely.

Společnost má neustálé problémy s dostatečně velkými skladovacími prostory. Část letošní kolekce jízdních kol musela zůstat uskladněna v montážním závodě v Ostravě, protože v Brně neměla společnost dostatek volného prostoru.

Náklady na nájemné v letech 2008 – 2005 v Kč

	2008	2007	2006	2005
nájemné	512 945,00	337 253,68	255 720,75	194 262,00

Tabulka č. 2: Náklady na nájemné v letech 2008 – 2005 v Kč

(Zdroj: vlastní)

Uvedené částky jsou bez DPH.

Z tabulky vidíme, že nájemné každým rokem roste. Je to nejen každoročním zdražováním nájemných prostor, ale také tím, že společnost rozšiřuje svoje skladovací prostory.

3.1.3 Obchodní podmínky

Každým rokem si dealeri nebo obchodníci dělají předobjednávky. Předobjednávka je soupis kol, které si dealer nebo obchodník odebere v následující sezóně. Předobjednávky se mohou dělat pouze na modely kol následující sezóny, nikoliv

na kola doprodejová. Kola z předobjednávek jsou závazná a musí být odebrána dle podmínek Kupní smlouvy (příloha č. 1).

Obchodní podmínky pro dealery a obchodníky pro rok 2008

předobjednávka	marže
nad 1 500 000	65%
nad 500 000	62%
nad 100 000	60%
do 100 000	58%
volný prodej nad 100 000	50%
základní marže na volný prodej	45%

Tabulka č. 3: *Obchodní podmínky pro dealery a obchodníky pro rok 2008*

(Zdroj: vlastní)

Při platbě na dobírku nebo v hotovosti bude poskytnuta sleva **2%**.

Příklad výpočtu marže:

MOC Kč 15.000,- vč. DPH nákup na volný prodej při 50%, forma úhrady v hotovosti 2%, celková marže 52%

MOC Kč 15.000,- vč. DPH – VOC Kč 9.868,-, marže 52% - tj. Kč 5.132,-

Marže budou vypláceny za předpokladu dodržení všech podmínek Kupní smlouvy a placení všech faktur v termínu splatnosti. Dodací podmínky a splátkový kalendář bude uveden v Kupní smlouvě, která Vám bude zaslána do 5-ti pracovních dnů od data obdržení Vaší předobjednávky.

Předobjednávku je nutné zaslat na našem objednávkovém formuláři :

- e-mailem **ac@seznam.cz**, faxem **541 251 223**,
- na adresu **AC s. r. o., Veverří 112, 602 00 Brno**,
- poslední den odevzdání předobjednávky je 1. prosince 2007,
- poslední den pro odevzdání potvrzené Kupní smlouvy je 15. prosince 2007. Pokud nebude Kupní smlouva odevzdána v termínu, považuje se předobjednávka za NEPLATNOU!
- na termínu dodávek se lze dohodnout,
- poslední možný termín pro úplné odebrání předobjednávky je 30. dubna 2008.

Splatnost faktur předobjednávky

do 15.3.2008	splátka ve výši 15% z celkové předobjednávky
do 15.4.2008	splátka ve výši 25%
do 15.5.2008	splátka ve výši 30%
do 30.6.2008	splátka ve výši 30%

- doporučené minimální MOC je odběratel povinen dodržet do 1. července 2008,
- 1. července 2008 - případná první sleva kol,
- 1. září 2008 - možný totální doprodej kol,
- dovozce si vyhrazuje právo změny termínu dodávek a cen v případě změny kurzu nebo ceny výroby.

Vlastnictví zboží

- zakoupené zboží prodejcem se stává jeho majetkem až po jeho úplném zaplacení. Pokud prodejce dluží po době splatnosti, může dodavatel odebrat zboží zpět v nákupních cenách pro prodejce až do hodnoty nezaplaceného dluhu.

Zboží je zasíláno službou PPL nebo je možné odebrat zboží osobně. Zboží je zasíláno na dobírku. Na fakturu je zasíláno zboží pouze z předobjednávek, dealerům nebo po osobní domluvě, kdy splatnost není delší než 14-náct dní. Dopravné a dobírečné si odběratelé hradí sami.

Společnost má objednaný každodenní svoz do 10ks balíků. Pokud má společnost více než 10ks balíků, musí tuto informaci nahlásit na dispečink PPL do 9:00 hodin daného dne. Doručení zboží je do 24 hodin.

Před rokem si společnost nechala nainstalovat program „PPL balíky“, kdy probíhá tisk etiket a etikety se již nemusí ručně vypisovat. Tento program společnosti ušetří spoustu času a práce, zejména v období sezóny, kdy se posílá až 50 ks balíků denně. Zboží na PPL musí být nachystáno do 12:00 hodin, jelikož od 12:00 probíhá samotný svoz balíků. Služeb jiných zasilatelských společností společnost nevyužívá.

3.1.4 Objednávka zboží

Jak již bylo zmíněno výše, zboží je možné objednat telefonicky, faxem, e-mailem nebo přes e-shop. Nejčastější používaný způsob objednávek je telefonicky, což je patrné i z tabulky níže.

Přehled o obdržení objednávek – kalkulováno na 100 objednávek

	<i>telefonicky</i>	<i>faxem</i>	<i>e-mailem</i>	<i>e-shop</i>	<i>celkem 100 objednávek</i>
dealeři	50%	20%	30%	---	30
kamenné obchody	90%	---	5%	5%	65
internetový obchod	5%	---	---	95%	5

Tabulka č. 4: Přehled o obdržení objednávek – kalkulováno na 100 objednávek

(Zdroj: vlastní)

Z tabulky můžeme vidět, že ústní domluva při objednání zboží je nejoblíbenější. Vidíme ale, že tento způsob převládá u kamenných obchodů, což může být způsobeno tím, že prodejci nemají k dispozici internet na svých obchodech nebo také tím, že zákazník je přímo v prodejně a čeká na rychlou odpověď, zda kolo je skladem, či není, aby se mohli s prodejcem ihned domluvit na dalším postupu objednávky kola.

E-shop společnost zavedla před půl rokem a obchodníci si na tento způsob objednávek teprve zvykají, i přes výhodnost slevy 4%, kterou dostanou, když si objednají přes e-shop (2% slevy za dobírku 2% slevy za objednávku přes e-shop). Po zavedení e-shopu se všem obchodníkům v databázi rozeslala jejich přihlašovací jména a hesla. Po jejich správném zadání se dostanou na webové stránky, kde jsou uvedeny velkoobchodní ceny. Přihlašovací jméno i heslo je možné změnit. Změnu je nutné, aby společnost potvrdila.

E-shop je přímo propojen s účetním programem. Objednávky tedy chodí nejen na e-mail, ale i přímo do účetního programu, což urychluje tvorbu faktury. Objednávky přes e-shop jsou vedeny v účetním programu. Objednávky, které jsou telefonicky, faxem nebo e-mailem jsou vedeny v papírové podobě po dobu jednoho měsíce od vyřešení objednávky.

Volba zřizovatele e-shopu nebyla zrovna správná, tudíž má společnost s e-shopem neustále problémy, které komplikují dodávky a spolupráci s obchodníky.

Neustále se zobrazuje zboží na webových stránkách, které není skladem, naopak zboží, které je skladem se nezobrazuje, nezobrazují se fotografie, objednávky chodí opožděně, apod.

3.1.5 Volba sortimentu

Zboží je možné objednat pouze v dané specifikaci jednotlivého produktu, který je uveden na internetu, v katalogu, apod. Zboží se zvláštní specifikací (např. jiná barva rámu, výměna dílu, apod.) není možné dodat. Poptávka po individuálních úpravách je minimální a např. změna barvy rámu nebo jakákoliv jiná úprava rámu není možná, protože rámy jsou vyráběny cca 3 měsíce hromadně v asijské továrně, před samotnou montáží kola. Objednat 1ks rámu ve specifických barvách, či v jiných úpravách není tedy možné. Výměna dílu, jako je např. sedlo, je možná po osobní domluvě a pouze v případě, že požadované sedlo má společnost skladem.

3.2 PRÁCE S OBCHODNÍMI ZÁSTUPCI

Jak již bylo zmíněno dříve, společnost zaměstnává na plný úvazek dva obchodní zástupce, kteří mají fixní plat + 3% z prodeje. Firma vlastní dva nákladní automobily, které obchodní zástupci používají výhradně ke služebním cestám. Obchodním zástupcům jsou hrazeny všechny náklady spojené se služební cestou (mobilní telefon, ubytování, apod.).

Obchodní zástupci jezdí nákladními automobily po celé České republice, a to tím způsobem, že v pondělí ráno vyjíždí a vracejí se ve čtvrtek večer, prodávají tedy tzv. „přímo z auta“. V pátek jsou na firmě a jejich náplní práce je oprava reklamovaného zboží, montáž kol a další potřebné fyzické nebo technicky odborné práce, které je potřeba udělat.

V republice má podnik zastoupení 4 dealerů, kteří mají svoje pole působnosti rozděleno podle území.

Podnik tedy distribuuje zboží pomocí dealerů a obchodních zástupců.

3.2.1 Pokrytí území České republiky

Z uvedené mapy v příloze č. 3 můžeme vidět, že pokrytí České republiky není plně využito. Důvodů, proč tomu tak je, je více. Rozdělení teritorií se provedlo na

začátku vzniku společnosti a trvá doposud. Bohužel ne všichni dealeri jsou v tento okamžik tak výkonní, jako bývali v minulosti. Např. Dealer 1 se momentálně stará pouze o České Budějovice, i když má na starosti celý Jihočeský kraj. Když je na tuto skutečnost upozorněn a je mu sděleno, že tedy na to území bude jezdit náš obchodní zástupce, tak s tím nesouhlasí a vždy přislíbí, že bude přidělené území lépe spravovat. Nicméně je situace za půl roku naprosto stejná. Na druhou stranu mu nemůžeme říci, že mu „vezmeme“ České Budějovice, protože zase prodává na zbytku území velmi dobře a vyvolalo by to pouze rozpory a případné ukončení spolupráce.

Situace je v tomto smyslu velmi složitá, ale jediné možné řešení je, že náš obchodní zástupce na nepokryté území bude jezdit a prodávat naše výrobky. Z mapy vidíme, že nepokrytého území je spousta.

Další problém, který řešíme s distribucí zboží je, že dealeri prodávají pouze jízdní kola. Je to pochopitelné, protože nejvyšší marže je na jízdních kolech. Ale naše společnost prodává zboží, jako jsou vidlice, představec, řídítka, hlavové složení, ledvinky, brašny, cyklistické přilby, cyklistické oblečení a spousty dalšího velomateriálu, který je určen na jízdní kolo. Bohužel na tomto zboží není marže tak vysoká, ale je nutné, aby se obchodníci dozvěděli o možnosti nákupu i těchto dílů u naší společnosti. Dealeri většinou prodávají pouze jízdní kola a kamenné obchody si cyklistické oblečení apod. objednávají u konkurence. Jedna z možností, jak tuto situaci vyřešit, je, že dealeri budou muset prodat tento typ zboží např. v hodnotě Kč 200 000,- bez DPH za rok. Pokud by to nesplnili, tak by byly určité sankce. Vzhledem k tomu, že prodejnost našich dresů je cca 15 000 ks ročně, dresy jsou kvalitní, líbivé a mají velmi příznivé ceny, tak si myslím, že není takový problém dosáhnout uvedeného obrátu z uvedeného sortimentu. Další možnost je, že na území dealerů budou zajíždět naši obchodní zástupci a tento typ sortimentu budou obchodníkům nabízet oni sami.

3.2.2 Distribuce sortimentu do zahraničí

Distribuovat zboží do zahraničí je velmi složité. Trh je totiž velmi rozdílný. Německý trh je natolik odlišný od českého trhu, že bychom museli vyrábět speciální jízdní kola určená pouze pro německý trh, protože na českém trhu by byly neprodejné. A to platí i naopak, naše jízdní kola jsou momentálně neprodejná na německém trhu.

Naše jízdní kola jsou dodávána na Slovensko. Máme jednoho dealera, který distribuuje jízdní kola a další sortiment. Z tabulky níže ovšem vidíme, že kapacita na slovenském trhu není zdaleka plně využita.

Roční obrat obchodního zástupce na Slovensku v letech 2008 – 2005 v Kč a USD

	2008 - CZK	2007 - CZK	2006 - USD	2005 - USD
Slovensko	1 085 987,30	1 215 531,90	1 453 310,00	773 532,84

Tabulka č. 5: Roční obrat obchodního zástupce na Slovensku v letech 2008 – 2005 v Kč a USD

(Zdroj: vlastní)

Z tabulky je zřejmé, že za poslední dva roky prodej jízdních kol na Slovensku klesl. Jedním z hlavních důvodů je, že v roce 2006 společnost ukončila spolupráci s dealerem, který sice kola prodával, ale bohužel společnosti nehradil faktury. Od roku 2007 se o zastoupení značky a prodeje kol stará nový dealer.

Dále má společnost jednoho obchodního zástupce v Polsku, ale ten odebírá pouze dětská jízdní kola, tudíž zde nemůžeme vůbec mluvit o nějakém zastoupení v Polsku. S obchodním zástupcem spolupracujeme poslední dva roky.

Roční obrat obchodního zástupce v Polsku v letech 2008 – 2005 v Kč

	2008	2007	2006	2005	CELKEM
Polsko	793 914,28	407 446,57	---	---	1 201 360,80

Tabulka č. 6: Roční obrat obchodního zástupce v Polsku v letech 2008 – 2005 v Kč

(Zdroj: vlastní)

Hlavní důvod zvýšení prodeje dětských jízdních kol v Polsku je velmi dobrá kvalita a vybavenost jízdního kola v poměru s cenou, a také skutečnost, že tento fakt se pomalu dostává do podvědomí veřejnosti.

3.2.3 Způsob odměňování – obchodní zástupce

Obchodní zástupci mají fixní plat, který činí Kč 12 000/měsíc + 3% z prodaného zboží.

Roční obrat obchodních zástupců v letech 2008 - 2005 v Kč

	2008	2007	2006	2005
obchodní zástupce 1	3 555 598,50	3 616 183,00	1 894 240,00	3 372 480,00
obchodní zástupce 2	---	1 177 560,00	1 069 348,00	---
obchodní zástupce 3	---	823 588,00	---	---
obchodní zástupce 4	302 757,50	---	---	---
CELKEM	3 858 356,00	5 617 331,00	2 963 588,00	3 372 480,00

Tabulka č. 7: Roční obrat obchodních zástupců v letech 2008 – 2005 v Kč

(Zdroj: vlastní)

Uvedené částky jsou bez DPH.

V roce 2008 obrat klesl téměř o 1/3 obratu roku 2007. Tento fakt je způsoben tím, že v roce 2006 byla velmi špatná zima a neprodávalo se zimní zboží, takže lidé ušetřili peníze a investovali je do nákupu nových jízdních kol. Další důvod je, že obchodní zástupci se často ve společnosti mění.

Z výše uvedeného je zřejmé, že obchodní zástupce 1 společnosti vydělává nejvíce. Je to hlavně z důvodu, že ve společnosti dělá již devátým rokem a byl mezi prvními obchodními zástupci, kteří začali prodávat naši značku. Dlouhou dobu byl jediným obchodním zástupcem společnosti. S postupem času firma koupila další nákladní automobil a přijala dalšího obchodního zástupce (obchodní zástupce 2), který ve společnosti pracoval jeden a půl roku. Jak je z tabulky patrné, tak tento obchodní zástupce nebyl tolik prodejně výkonný. Obchodní zástupce 3 byl zaměstnán 8 měsíců a svoji práci bral na lehkou váhu, což je patrné i z jeho dosažených výsledků. Obchodní zástupce 4 je stále ve společnosti zaměstnán a jeho nízká prodejnost je zdůvodňována tím, že pokrývá území, v kterém si musí sám vyhledávat nové kontakty, protože na jeho přiděleném území nikdy nebylo velké pokrytí. Otázkou zůstává, zda on je právě tím, kdo vybuduje síť obchodníků s naším zbožím na zmiňovaném území.

Zaměstnanost obchodních zástupců v letech 2005 - 2008

	od:	do:
obchodní zástupce 1	6.6.2000	doposud
obchodní zástupce 2	6.3.2006	18.8.2007
obchodní zástupce 3	24.4.2007	31.12.2007
obchodní zástupce 4	24.6.2008	doposud

Tabulka č. 8: Zaměstnanost obchodních zástupců v letech 2005 - 2008

(Zdroj: vlastní)

V dnešní době je velmi složité najít vhodného obchodního zástupce, který přistoupí na podmínky společnosti a bude zároveň i zodpovědným zaměstnancem.

3.2.4 Způsob odměňování – dealeri

sortiment	marže
<u>Jízdní kola</u>	
marže na volný prodej	45%
platba na dobírku/v hotovosti	2%
platba v hotovosti nebo dobírkou + e-shop	4%
dealeři - volný prodej	14%
kolo na 3. osobu, faktura na dealera	10%
kola 2007 slevněná	8%
kola 2007 slevněná na 3. osobu, faktura na dealera	6,5%
kola 2007 několikrát slevněná - jednotná marže	5%
cyklistické oblečení	20%
cyklistické přilby	30%
hole (lyžařské, trekové)	23%
lyže	17%
rukavice (cyklistické, zimní)	23%
díly	20%

Tabulka č. 9: Marže dealerů pro rok 2008

(Zdroj: vlastní)

Výše uvedené marže byly platné pro rok 2008. Pro rok 2009 zůstaly marže téměř stejné, protože není moc prostoru na to, aby se marže dealerům dále zvyšovaly.

Roční obrat dealerů v letech 2008 – 2005 v Kč

	2008	2007	2006	2005	CELKEM
dealer 1	2 520 744,10	5 190 282,30	5 842 478,10	6 826 245,30	20 379 749,80
dealer 2	7 391 562,10	9 567 015,10	9 867 594,90	8 690 160,50	35 516 332,60
dealer 3	3 095 665,90	5 498 257,10	8 113 297,40	6 049 815,10	22 757 035,50
dealer 4	4 313 583,60	5 514 596,60	10 326 197,00	7 818 901,20	27 973 278,40
CELKEM	17 321 555,70	25 770 151,10	34 149 567,40	29 385 122,10	106 626 396,30

Tabulka č. 10: Roční obrat dealerů v letech 2008 – 2005 v Kč

(Zdroj: vlastní)

Uvedené částky jsou bez DPH.

Z tabulky je jasné, že nejvýkonnější dealer je dealer 2. Bohužel s tímto dealerem je také nejvíce práce, v podobě absurdních diskusí o zboží, neustálé vyjednávání o lepší ceny, nekonečné řešení reklamací, apod.

3.2.5 Kontrolní činnost

Bohužel musím konstatovat, že ve společnosti neprobíhá žádná zpětná kontrola. Kontrola dealerů je velmi složitá - nejdůležitější je celkový obrat prodaného zboží. V minulosti probíhala kontrola obchodních zástupců – pouze ale asi 3 týdny. Obchodní zástupci museli psát kdy a v kolik hodin navštívili jakého prodejce. 3 týdny dodávali řádně vyplněné formuláře, kde byly tyto údaje uvedeny a poté to tzv. “vyšumělo“ a již po nich nikdy nebyly tyto údaje vyžadovány. Obchodní zástupci měli ve firemních dodávkách namontovány digitální tachografy, kdy bylo přesně možné zjistit kolik ujeli km, kolikrát zastavovali, apod. Ale dle slov majitele: „že mu to za to nestojí, aby je kontroloval“, bylo a je velmi těžké důsledně kontrolovat činnosti obchodních zástupců.

3.3 PODPORA PRODEJE

Co se reklamy týká, tak společnost do reklamy investuje nemalé množství finančních prostředků. Bohužel si myslím, že nikoliv tou správnou formou. V dnešní době musí být společnost vidět, musí se neustále někde prezentovat, aby se dostala do podvědomí lidí a až se do podvědomí dostane, musí se opět prezentovat, aby se v tom podvědomí udržela. Reklama je velmi složitá věc. Reklama musí být jasná, výstižná a v lepším případě by měla být vtipná. Není tak těžké si vzpomenout na přímo trapné

reklamy. Nicméně i špatná reklama je dobrá, protože si ji lidé zapamatují. Ale když si člověk kupuje produkt, na který viděl reklamu, tak si zároveň kupuje i trošku svůj image a styl. Zboží, které má reklamy, bývá dosti často zaměřeno na určitý životní styl, člověk očekává, že mu zboží může i trochu změnit život, proto by se vymýšlení reklamy mělo věnovat dost času.

Společnost se zviditelňuje pomocí časopisové inzerce, internetovou inzercí, účastí na veletrhu a reklamními předměty. Je velmi těžké zjistit, která z těchto forem je nejúčinnější. Dle mého názoru se každá vzájemně doplňuje. Velmi účinná je účast na veletrhu SPORT Life, kde je to jediné místo, kde si obchodníci, popř. zákazníci mohou prohlédnout veškeré modely jízdních kol a cyklistických doplňků. Ovšem spočítat návratnost ve finančních prostředcích je velmi složité. Způsoby, jako rozesílání dotazníků nebo osobní zjišťování je v naší malé společnosti neřešitelné, protože by tuto práci neměl kdo zastávat.

INZERCE

a) časopisová inzerce

Společnost věnuje velké prostředky na inzerci do odborných časopisů. Na českém trhu se za odborné časopisy považují zejména časopisy Velo, Cykloservis a Cykloturistika.

Velo a Cykloservis patří mezi odborné časopisy. Jak vidíme z tabulky č. 11, společnost v roce 2008 investovala do těchto časopisů Kč 230 880,00 bez DPH, při čemž si myslím, že návratnost byla téměř nulová. Tyto časopisy jsou velmi odborné na to, aby si je kupovali rekreační uživatelé jízdního kola. Tento typ časopisu si kupují lidé, kteří se zajímají o veškeré novinky a zlepšení. Tito lidé si nekoupí kolo naší značky, ale kolo značkové a velmi drahé (Kč 30 000,- a výše), tudíž si myslím, že inzerovat naše kola v těchto časopisech je bezvýznamné. Je dobré se zmínit v časopise o novinkách, jaké jsme na kola pro letošní rok zařadili, ale to se dá shrnout do článku, který se objeví v jednom vydání.

Co se týká časopisu Cykloturistika, tak ten si kupují lidé, kteří patří mezi rekreační cyklisty, a to je zájmová skupina lidí, která nás zajímá. Z tabulky č. 11 vidíme, že společnost neinvestovala do reklamy v tomto časopise dostatečně. Tento časopis se prodává zejména rekreačním cyklistům, protože v časopise je vždy spousta

nápadů a typů, kam vyrazit na výlet na kole. To znamená, že jsou popsány přesně cyklostezky, převýšení na dané cyklostezce, možnost občerstvení po cestě, možnosti návštěv hradů a zámků po cestě, apod.

Společnost by dále měla zvážit, zda by nebylo dobré investovat do různých sportovních deníků, které na našem trhu vycházejí, např. Deník SPORT, apod. Tyto noviny si nekupují výhradní cyklisti, ale vzhledem k tomu, že mezi naše zákazníky patří z větší části rekreační cyklisti a sportovci, tak ti si tento časopis koupí, protože se zajímají o sport a nikoliv pouze o cyklistiku.

Náklady na časopisovou inzerci v letech 2008 – 2005 v Kč

<u>Časopisová inzerce</u>	náklady Kč/rok			
	2008	2007	2006	2005
CYKLOSERVIS				
cena/1 inzerát	11 900,00	11 900,00	11 490,00	10 900,00
cena grafika/1 inzerát	990,00	950,00	950,00	950,00
počet inzerátů	12	7	7	6
náklady celkem	154 680,00	89 950,00	87 080,00	71 100,00
VELO				
cena/1 inzerát	14 250,00	14 250,00	14 250,00	14 250,00
cena grafika/1 inzerát	990,00	950,00	950,00	950,00
počet inzerátů	5	4	5	6
náklady celkem	76 200,00	60 800,00	76 000,00	91 200,00
CYKLOTURISTIKA				
cena/1 inzerát	11 000,00	12 250,00	---	---
cena grafika/1 inzerát	1 010,00	950,00	---	---
počet inzerátů	3	6	---	---
náklady celkem	36 030,00	79 200,00	---	---
VELO KATALOG KOL				
cena/1 inzerát	44 000,00	54 300,00	44 000,00	38 400,00
cena grafika/1 inzerát	0,00	0,00	0,00	0,00
počet inzerátů	1	1	1	1
náklady celkem	44 000,00	54 300,00	44 000,00	38 400,00
CELKEM	310 910,00	284 250,00	207 080,00	200 700,00

Tabulka č. 11: Náklady na časopisovou inzerci v letech 2008 – 2005 v Kč

(Zdroj: vlastní)

Uvedené částky jsou bez DPH.

Z tabulky vidíme, že společnost do časopisové reklamy investuje rok od roku více peněz. Je to způsobeno větší a větší konkurencí na českém trhu a snahou zviditelnit svoji značku.

b) internetová inzerce

Dle statistického úřadu v roce 2008 tvořil podíl uživatelů internetu v populaci 16+ poprvé v historii ČR nadpoloviční většinu, a to 54%.

87% uživatelů internetu (4,1 mil. jednotlivců) jsou pravidelní uživatelé – tj. používají internet alespoň jednou týdně (v přepočtu na celkovou populaci to znamená, že 47% populace ve věku 16 a více let jsou pravidelní uživatelé internetu).

52% uživatelů internetu používá internet každý nebo téměř každý den.

Uživatelé internetu nejčastěji používají internet doma (83%), dále v práci (39%) a ve škole (17%). Podíl jednotlivců, kteří využívají internet doma, meziročně stoupá. V práci, ve škole a na dalších místech využívá internet naopak stále menší podíl uživatelů. Internet se – stejně jako počítač – stal technologií masivně využívanou především pro soukromé účely.

V posledních 12 měsících nakoupilo přes internet 21% všech jednotlivců (1,9 mil. jednotlivců) ve věku 16 a více let.

Počet jednotlivců nakupujících přes internet od roku 2003 výrazně vzrostl.

Nejpopulárnější je on-line nakupování mezi jednotlivci s vysokoškolským vzděláním (v posledním roce nakoupilo přes internet 33% všech jednotlivců s vysokoškolským vzděláním), dále mezi studenty (40% z nich v posledním roce nakoupilo přes internet), obyvateli Prahy (30%) a jednotlivci ve věku 25 až 34 let (36%).

Nejčastěji nakupovaným zbožím (resp. službou) jsou – vstupenky, oblečení/obuv, knihy, časopisy a učebnice, elektronika, kosmetika, sportovní potřeby a bílá technika.

Z mezinárodního srovnání neplynou pro Českou republiku příliš pozitivní zprávy. Přestože se v ČR podíl domácností s připojením k internetu průběžně zvyšuje, stále jsme z hlediska připojení domácností k internetu na chvostu Evropy. Za průměrem EU 27 (60% domácností s připojením k internetu) zaostává ČR o celých 14 procentních

bodů (46%). Za ČR jsou pouze nejnověji přistoupivší Bulharsko a Rumunsko, spolu s nimi jižní státy Řecko a Kypr. Za nejrozvinutějšími (z hlediska podílu domácností připojených k internetu) státy severozápadní Evropy zaostáváme o téměř 40 procentních bodů.

Ve vybavení domácností internetem (stejně jako ve využívání ICT technologií celkově) se výrazně projevují rozdíly mezi severem a jihem Evropy.

Někteří lidé pořád nevědí, k čemu by jim Internet mohl být dobrý. Velcí poskytovatelé Internetu už pochopili situaci a v televizi neinzervují technologii, ale služby – stahování, komunikace zdarma, zábavu, informace, apod. Zbytek obstará asi až generační výměna. Ale i přes tyto údaje je v dnešní moderní době nemyslitelné nemít odkaz na internetu či webové stránky. (13)

I přes tyto ne příliš dobré zprávy pro Českou republiku je nutné internet a internetové nakupování nepodceňovat. Jak již bylo zmíněno v kapitole dříve, společnost zavedla internetové nakupování (e-shop) jak pro koncového zákazníka (jsou uvedeny maloobchodní ceny), tak pro kamenné obchody (jsou uvedeny velkoobchodní ceny).

Náklady na internetovou inzerci v letech 2008 – 2005 v Kč

<u>Internetová inzerce</u>	náklady Kč/rok			
	2008	2007	2006	2005
webové stránky	---	15 000,00	15 000,00	30 000,00
e-shop	45 000,00	---	---	---
seznam.cz - vyhledávač	15 000,00	---	---	---
mtbs.cz - www stránky cyklistického	5 000,00	5 000,00	---	---
CELKEM	65 000,00	20 000,00	15 000,00	30 000,00

Tabulka č. 12: Náklady na internetovou inzerci v letech 2008 – 2005 v Kč

(Zdroj: vlastní)

Uvedené částky jsou bez DPH.

Do internetové inzerce společnost neinvestuje tolik peněz, jako na časopisovou inzerci. Vzhledem k tomu, že internet v dnešní době patří k samozřejmostem každodenního života většiny občanů, měla by společnost začít investovat více peněz do internetové reklamy než do časopisové reklamy.

Z tabulky č. 12 je patrné, že společnost v loňském roce investovala do internetové reklamy více, než v předchozích letech. Nyní je nutné se zaměřit, jestli je možné inzerovat např. ve vyhledávači Seznam.cz účinněji, zobrazovat se na prvních pozicích, využívat jiný vyhledávač v České republice, apod.

c) účast na veletrzích

Veletrhy jsou z marketingového pohledu řazeny do skupiny nástrojů „podpory prodeje“. Tento efekt je nejžádanější, ale bohužel jeho míra je nejobtížněji prokazatelná. Veletrhy jsou specifické místem a časem, kde je uplatněn další nástroj prodeje, a to jsou všechny akce, doprovodné programy, které pro návštěvníky připravují sami vystavovatelé.

Hlavní důvody účasti firmy na veletrhu:

- vytvoření přehledu o firmách na trhu,
- srovnání konkurenčních produktů,
- vytvoření prostředí vhodného ke sjednávání obchodů,
- sledování trendů na trhu a vývoje ekonomiky,
- budování image firmy,
- navázání a upevnění kontaktů,
- podpora prodeje,
- získávání a předávání informací.

Naše firma se každoročně zúčastňuje veletrhu SPORT Life, který bych ráda ve zkratce představila a uvedla hlavní důvody pro naši firmu k účasti na tomto veletrhu. Mezinárodní sportovní veletrh SPORT Life má za sebou již 7. ročník. Za dobu svého působení se veletrh dostal na přední pozici v evropském veletržním kalendáři s tématem sport, čehož důkazem byl loňský ročník, rekordní co do počtu vystavovatelů i návštěvníků. Vystavovatelé prezentovali své výrobky a služby na výstavní ploše o 15% větší než v roce předchozím, výstavu přijelo zhlédnout téměř 40.000 návštěvníků z 28 zemí. (11)

SPORT Life prezentuje sportovní vybavení ve čtyřech základních sekcích:

- cyklistiky – BIKE PRO,
- indoor,

- outdoor,
- fitness.

Důvody účasti kopírují také cíle, které by si měl každý, kdo se na veletrh chystá, stanovit. Mnohdy se však na tento důležitý první krok zapomíná. Pokud však cíle nejsou stanoveny, účast ztrácí smysl. Pokud si nestanovíte konkrétní a měřitelné cíle, není možné hodnotit jejich dosažení a tím efektivitu prezentace firmy na dané akci. Účast na veletrhu by měla být řádně naplánována a měla by mít jasně formulované cíle.

Náklady na veletrh SPORT Life v letech 2008 – 2005 v Kč

<u>Veletrh</u>	náklady Kč/rok			
	2008	2007	2006	2005
Sport Life veletrh	140 932,50	98 959,50	123 019,50	116 522,50
CELKEM	140 932,50	98 959,50	123 019,50	116 522,50

Tabulka č. 13: Náklady na veletrh SPORT Life v letech 2008 – 2005 v Kč

(Zdroj: vlastní)

Uvedené částky jsou bez DPH.

Uvedené náklady jsou kalkulovány včetně všech služeb a nákladů (přímých i nepřímých) spojených s účastí vystavovatelů na veletrhu. Nárůst nákladů není způsoben tím, že by si společnost pronajímala větší vystavovací plochu, ale tím, že společnost investuje více peněz do reklamy (veletržní katalog, veletržní průvodce) a služeb poskytovaných na veletrhu.

Přímé náklad: plocha, registrační poplatek, venkovní plocha, návrh, design a realizace výstavní expozice, vybavení stánku, aranžování stánku, média (elektrické přípojky, revize, přípojky vody/odpad/instalace, telefon, internet), vstupní a vjezdové karty nad rámec volných vstupů poskytnutých pořadatelem, náklady na kauce, expedice exponátů, úklid expozice a jiné drobné služby, oficiální tiskoviny, pozvánky na výstavu a propagační letáky, zápis do katalogu výstavy, hostesky na stánku.

Nepřímé náklady: občerstvení na stánku, náklady na ubytování a diety pracovníků, marketingová podpora účasti.



Obrázek č. 1: SPORT LIFE 2008, BRNO
(Zdroj: vlastní)

d) ostatní reklamní předměty

Společnost se snaží o zviditelnění i formou reklamních předmětů, jako jsou bannery, kalendáře a katalogy. Bannery a kalendáře dostanou obchodníci, jejichž odběr je vyšší než Kč 100 000,- bez DPH/předobjednávka daného roku.

Náklady na ostatní reklamní předměty v letech 2008 – 2005 v Kč

Reklamní předměty	náklady Kč/rok			
	100ks/2008	100ks/2007	80ks/2006	80ks/2005
kalendáře	20 724,00	18 900,00	15 120,00	13 200,00
bannery	20ks/rok	15ks/rok	0ks/rok	0ks/rok
	23 800,00	15 600,00	---	---
katalogy	10 000ks/2008	10 000ks/2007	10 000ks/2006	8 000ks/2005
	193 900,00	171 500,00	103 900,00	95 200,00
CELKEM	238 424,00	206 000,00	119 020,00	108 400,00

Tabulka č. 14: Náklady na ostatní reklamní předměty v letech 2008 – 2005 v Kč

(Zdroj: vlastní)

Uvedené částky jsou bez DPH.

Společnost opět investuje více peněz do ostatních reklamních předmětů za účelem zviditelnění svojí značky. Jedná se většinou o reklamní předměty, které jsou určeny přímo dealerům nebo obchodníkům, nikoliv koncovým zákazníkům.

e) celkové náklady na reklamu

Celkové náklady na reklamu v letech 2008 – 2005 v Kč

	náklady Kč/rok			
	2008	2007	2006	2005
časopisová inzerce	310 910,00	284 250,00	207 080,00	200 700,00
internetová inzerce	65 000,00	20 000,00	15 000,00	30 000,00
veletrh	140 932,50	98 959,50	123 019,50	116 522,50
reklamní předměty	238 424,00	206 000,00	119 020,00	108 400,00
CELKEM	755 266,50	609 209,50	464 119,50	455 622,50

Tabulka č. 15: Celkové náklady na reklamu v letech 2008 – 2005 v Kč

(Zdroj: vlastní)

Uvedené částky jsou bez DPH.

Z výše uvedené tabulky vidíme, že celkové náklady na inzerci každým rokem rostou. Nyní je pouze nutné si uvědomit, zda jsou peníze vhodně investovány a náklady na reklamu se společnosti vrátí, či nikoliv.

3.4 SWOT ANALÝZA

silné stránky	slabé stránky
cena a velikost sortimentu	lepší ceny a širší sortiment, což by se mělo na webu více zdůrazňovat, zejména by měla být zdůrazněna cenová nabídka a úplnost sortimentu
známost a účinnost značky	využití známosti značky. Zdůraznit na webu známost značky, její historii a renomé. Využít více grafický styl, webové stránky by mohly být mnohem složitější, nápaditější, obsáhlejší, což by vedlo lépe k dosažení stanovených cílů. Účast na závodech + vlastní promo akce značky.
zázemí a logistika	zdůraznit, že si podnik vše dělá sám. Podnik má vyškolené zaměstnance.
lidské zdroje a schopnosti personálu	občasný nezájem zaměstnanců, malá motivace zaměstnanců
finanční zdroje	velká míra závislosti na jednom či dvou dodavatelích
vysoké nasazení směrem k zákazníkovi (serióznost)	malá agresivita prosazení na trhu
flexibilita podniku	cílenější reklamní kampaně
maximalizovat, rozšiřovat	nutno koncepčně řešit

příležitosti	hrozby
zajištění profinancování zakázek	legislativa méně příznivá našim činnostem
restrukturalizace podniku	konkurence, vstup nového konkurenta na trh
identifikace slabých míst, doplnění tržních mezer	nedostatečná existence marketingové činnosti do externího prostředí, nedostatečné pokrytí území České republiky
implementace nových marketingových postupů na cílené segmenty trhu	
maximalizovat, realizovat	monitorovat, eliminovat

Tabulka č. 16: SWOT analýza

(Zdroj: vlastní)

Ze SWOT analýzy jsme zjistili, že hrozbou, kterou společnost může ovlivnit je nedostatečné pokrytí území ČR, a to tím, že bude identifikovat slabá místa a doplní tržní mezery. Její silnou stránkou je zázemí a taktéž logistika, kterou může také využít k dosažení lepšího pokrytí území ČR. Společnost by se měla zaměřit na cílenější reklamní kampaně, které může financovat dostatečnými finančními zdroji.

4 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ OBCHODNÍ ČINNOSTI FIRMY

4.1 OBCHODNÍ ČINNOST

Obchodní činnost společnosti byla popsána již v dřívějších bodech. Je spíše nutné se zamyslet, zda by se tato obchodní činnost dala rozšířit či naopak zúžit. Vzhledem k přeplněnosti trhu je velmi složité najít produkt, který by na trhu nebyl dostatečně zastoupen, ale přesto je po něm poptávka. Dále by měl produkt korespondovat se současnou činností společnosti, tudíž není zrovna vhodné dovážet zahradní nábytek, když společnost vyrábí a prodává jízdní kola. Produkt by měl být spojen s již dováženými produkty, protože společnost zná obchody s cyklistickými nebo sportovními potřebami. Kdyby dovezla produkt jiné kategorie, musela by opět vyhledávat distribuční síť, apod. V dnešní době je vhodné dovážet pouze spotřební zboží. Díly jako vidlice nebo představec, které na kole vydrží deset let, není ideální. Jsou to díly, které člověk nemění, a když, tak pouze ve formě koupě nového kola. Je tedy nutné se zaměřit na produkty, které jsou spotřebního charakteru. Jedná se například o řetězy, gripy, sedlo, ráfek, pláště, apod. a také zejména o oblečení a doplňky. Společnost oblečení i doplňky již dováží, zde by se jednalo spíše o rozšíření sortimentu. Oblečení, které společnost dováží je pouze cyklistické. Bylo by vhodné tuto nabídku rozšířit o větší sortiment zejména dámského oblečení. Jak je známo, ženy chtějí vypadat dobře a sexy i při sportu. Už dávno neplatí, že by šly na kolo v obyčejných šortkách a bavlněném tričku. Ženy chtějí být líbivé a zároveň sportovně a barevně sladěné.

Jako další rozšíření by se dalo uvažovat o běžeckém oblečení a oblečení pro volný čas. Bohužel s tímto nápadem jsou již spjaty další překážky, ve formě vybudování a rozšíření distribuční sítě. Společnost má totiž kontakty většinou na obchody s cyklistickými potřebami a zde uvidíme jen zřídka tričko pro volný čas nebo běžeckou soupravu.

4.2 SPECIFIKACE PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ

Společnost nevyužívá svých pracovníků k vhodným úkolům. Tím je myšleno to, že například při velké zaneprázdněnosti v kanceláři (tvorby designů, tvorba specifikací, příprava PPL) společnost použije svoje pracovníky na vykládání kontejneru nebo na samotnou přípravu jízdních kol na PPL apod., než aby je nechala dokončit svoji práci.

Samozřejmě, že se vždy vše stihne, ale další důležité věci se odsouvají a najednou uplyne týden a věc není dořešená. Bohužel prodejnost se odvíjí od počasí, tudíž je velmi těžké říci, který týden bude potřeba nějaký pomocník, ale myslím si, že v sezóně by společnost mohla najmout jednoho pomocníka na poloviční úvazek, který by se staral o vychystání zboží a vše, co je nutné udělat. Mohl by to být například nějaký student, odbornost by v tomto případě nebyla nutná. Pomocník by byl potřeba pouze pondělí – čtvrtek, protože v pátek jsou ve společnosti k dispozici obchodní zástupci. Pomocník by byl zaměstnán pouze na 4 hodiny denně. V případě, že by nebyla práce, by nepřišel vůbec nebo jen na pár hodin (2 hodiny).

Náklady na pomocníka v Kč – hrubá mzda

	počet hodin	Kč/hodina	celkem
náklady/den	4	78,00	312,00
náklady/týden	16	78,00	1 248,00
náklady/měsíc	64	78,00	4 992,00

Tabulka č. 17: Náklady na pomocníka v Kč – hrubá mzda

(Zdroj: vlastní)

Další velký problém, který existuje, je neorganizovanost práce. Ano, vše se vždy nakonec vyřeší, ale stojí to více úsilí a námahy.

4.3 SKLADOVACÍ PROSTORY

Skladovací prostory jsou pro společnost velkým problémem. Existují zde dvě varianty, jak problém vyřešit, buďto postavit vlastní skladovací a kancelářské prostory nebo zvětšit pronajatou plochu. První varianta je pro společnost téměř nemyslitelná. V Brně by výstavba byla příliš drahá, a pokud se společnost přestěhuje do okolí Brna, nejen, že ztratí část svých zákazníků, ale i výhodu místa sídla ve středu Brna, jak je tomu doposud. Společnost by tedy měla rozšířit svoje pronajaté prostory. Vzhledem k tomu, že společnost nepotřebuje žádné rampy apod. na vykládku svého zboží, může klidně zůstat v prostorách, v kterých se nachází - jedná se o jednopodlažní objekty s místnostmi. Momentálně má společnost pronajatou plochu o rozloze 485,01 m², kde je uskladněno celkem 2000 ks jízdních kol + veškeré díly + kancelářské prostory. Na samotné uskladnění kol je určeno 400 m². Společnost ročně vyrábí cca 4000ks jízdních

kol. Výroba je rozdělena na dvě etapy. První etapa probíhá v září daného roku, kdy je vyrobeno cca 1 200 ks jízdních kol a druhá etapa se vyrábí únor – březen následujícího roku, kdy je vyroben zbytek jízdních kol. Je tedy zřejmé, že společnost není schopna uskladnit ve svých skladovacích prostorech všechny kola. Je pravda, že kola, která společnost naskladní v září – cca 1 200 ks, se prodají do února – března, kdy nastává výroba druhé etapy. Nicméně společnosti každoročně chybí skladovací prostory na cca 800 ks jízdních kol.

Pokud by společnost rozšířila skladovací prostory o cca 160 m², které by potřebovala, zaplatila by ročně na nájemném o přibližně Kč 169 120,- bez DPH více, než doposud. (Kč 1 057,-/m² x 160m² = Kč 169 120,-). Pro společnost je tedy výhodnější jízdní kola skladovat v montážním závodě, kde jsou jízdní kola uskladněna za smluvní cenu Kč 40 000,-bez DPH/6 měsíců. Jedná se o uskladnění cca 1 000 – 2 000 jízdních kol. Cena je jednotná, nezáleží na množství uskladněných kol. Není ale jisté, že tato možnost bude i do budoucna.

4.4 ZLEPŠENÍ OBCHODNÍCH PODMÍNEK PRO DEALERY A OBCHODNÍKY

Každým rokem společnost „bojuje“ s obchodními podmínkami. Obchodní podmínky jsou tvořeny na základě obchodních podmínek konkurence. Vzhledem k tomu, že společnost nabízí velmi kvalitní jízdní kola za příznivou cenu, je velmi těžké zvýšit marži dealerům nebo obchodníkům. Je pravda, že pokud budou mít dealeři a obchodníci lepší obchodní podmínky od konkurenční značky, budou prodávat konkurenční značku, protože dealerům a obchodníkům je skutečně jedno, zda prodávají naše jízdní kola nebo jízdní kola našeho konkurenta. Společnost nabízí až 65% marže pro dealery a obchodníky a opravdu zde již není žádný prostor, kde by se dalo na marži přidat.

V minulosti se společnosti neosvědčilo prodávat zboží na fakturu – jak by vyhovovalo většině obchodníkům. Společnost se dostala do značných problémů díky neplatičům a pohledávky musely být soudně vymáhány. Prodávat zboží do komise je nemyslitelné.

4.5 NÁVRHY NA ZMĚNU INZERCE

Jak bylo uvedeno již dříve, časopisová reklama je velmi drahá a neefektivní. Časopisová inzerce musí být nutně zredukována.

Redukce časopisové inzerce v Kč

<u>Časopisová inzerce</u>	náklady Kč/rok		
	2009	2008	rozdíl
CYKLOSERVIS			
cena/1 inzerát	11 900,00	11 900,00	
cena grafika/1 inzerát	990,00	990,00	
počet inzerátů	3	12	
náklady celkem	38 670,00	154 680,00	+ 116 010,00
VELO			
cena/1 inzerát	14 250,00	14 250,00	
cena grafika/1 inzerát	990,00	990,00	
počet inzerátů	2	5	
náklady celkem	30 480,00	76 200,00	+ 45 720,00
CYKLOTURISTIKA			
cena/1 inzerát	11 000,00	11 000,00	
cena grafika/1 inzerát	1 010,00	1 010,00	
počet inzerátů	6	3	
náklady celkem	72 060,00	36 030,00	- 36 030,00
VELO KATALOG KOL			
cena/1 inzerát	44 000,00	44 000,00	
cena grafika/1 inzerát	0,00	0,00	
počet inzerátů	1	1	
náklady celkem	44 000,00	44 000,00	0,00
NÁKLADY CELKEM	185 210,00	310 910,00	+ 125 700,00

Tabulka č. 18: Redukce časopisové inzerce v Kč

(Zdroj: vlastní)

Uvedené částky jsou bez DPH.

Z redukce časopisové inzerce nám vyplývá, že společnost ušetří Kč 125 700,-, které může věnovat buďto na nákup zboží, odměny zaměstnanců, vybavení kanceláří nebo je může investovat do reklamy, o které si bude myslet, že bude účinná.

Zvolit tu správnou cestu reklamy, aby byla úderná, účinná a hlavně, aby se dostala k lidem, na které je zaměřena, je velmi složité.

a) Deník SPORT

Deník SPORT – je ideální inzerovat zejména v pondělí, protože v pondělí jsou v deníku shrnuty výsledky za celý víkend – tudíž je jeho největší prodejnost.

Náklady na inzerci v Deníku SPORT v Kč o rozměru 93mm x 103mm (2 sloupce)

	Kč/1 vydání
pondělí	9 000,00
úterý - sobota	8 000,00
neděle	4 000,00

Tabulka č. 19: Náklady na inzerci v Deníku SPORT v Kč o rozměru 93mm x 103mm

(Zdroj: vlastní)

Uvedené částky jsou bez DPH.

Ano, rozměr je velmi malý v porovnání s rozměrem s dosavadní časopisovou inzercí (Cykloservis 1/3 strany, Velo ½ strany, Cykloturistika ½ strany), ale stačí malý a úderný článek, který donutí čtenáře rozkliknout si naše webové stránky.

Prodejnost Deníku SPORT po jednotlivých dnech v ks

PONDĚLÍ: nejvyšší prodaný náklad (cca 65.000 ks denně) - aktuální souhrn výsledků a sportovních akcí za uplynulý víkend
PÁTEK: s přílohou SPORT magazín - týdenní magazín s rozšířeným sportovním TV programem - prodaný náklad cca 60.000 ks denně
ostatní dny: seřazeny od nejvyššího prodaného nákladu po nejnižší: sobota, čtvrtek, úterý, neděle, středa

Tabulka č. 20: Prodejnost Deníku SPORT po jednotlivých dnech v ks

(Zdroj: vlastní)

b) internetová inzerce

Co se týká internetové reklamy, tak je to velmi složité. Všechny místa, které jsou lukrativní, jsou již obsazena společnostmi, které začaly inzerovat dříve. Po dlouhém jednání se zástupci Seznam.cz jsme zjistili, že pro naši firmu není volné místo na tomto vyhledávači. I přes rozhodnutí, že společnost bude investovat nemalé peníze na tomto vyhledávači, tak nebylo možné se umístit na pozicích, které společnost považuje za výhodné. Z tohoto důvodu společnost investovala pouze Kč 15 000,- bez DPH za rok 2008 a je vedena v záložce Firmy 1000+ na první straně.

Co se týká e-shopu společnosti, tak bohužel výběr společnosti, který zřizuje e-shop, nebyl správný. E-shop se neustále potýká s problémy (zobrazování zboží, které není skladem, špatné zaokrouhlování cen při objednávce, apod.). Společnost momentálně usiluje o převod e-shopu ke konkurenční společnosti. Tato změna je v blízké budoucnosti nutná.

c) účast na závodech

Společnost by se měla zaměřit přímo na koncového zákazníka. V České republice se pořádá nespočet cyklistických závodů. Společnost by se měla účastnit těchto závodů a propagovat zde svoje výrobky. Sponzorství týmu nebo jednotlivce by bylo pro společnost velmi finančně nákladné, ale může se účastnit závodů v podobě pronájmu stánku, kde může prodávat a zároveň propagovat svoje zboží (cyklistické oblečení, cyklistické doplňky – přilby, rukavice, brašny, apod.) Cyklistické závody nejsou pouze pro profesionály, ale také pro amatéry, kteří jsou naší cílovou zákaznickou skupinou a mezi kterou patří také diváci. V příloze č. 2 je kalendář hobby akcí a závodů 2009. Je velmi těžké odhadnout, kolik finančních prostředků se společnosti vrátí, ale je nutné, aby se dostala více do podvědomí koncových zákazníků.

d) premiérová prezentace jízdních kol

Premiérová prezentace jízdních kol by se konala v reprezentačních prostorách zámku Kozel začátkem měsíce září 2009. Akce bude předcházet vystavení těchto exponátů na největším veletrhu střední Evropy SPORT Life v Brně.

Program:

13:30 - 15:30 ubytování účastníků,

16:00	slavnostní zahájení,
16:15	prezentace nové modelové řady jízdních kol 2010,
17:30	prohlídka zámku Kozel,
18:30	raut ve stylu tradiční zámecké hostiny,
19:30	společenský večer v reprezentačních prostorách zámecké jízdárny s připraveným programem ve stylu starodávných hazardních her - kostky + poker.

Premiérové prezentace značky jízdních kol se zúčastní pouze dealeři a obchodníci. Společnost uvažuje o účasti 60 – 80 svých odběratelů. Náklady na premiérovou prezentaci činí cca Kč 110 000,- bez DPH (náklady na dopravu, pronájem, raut, ubytování a diety zaměstnanců).

e) testovací dny

V testovacích dnech si může kdokoliv zdarma vyzkoušet nejlepší modely letošní kolekce. Před nákupem tak zákazník získá možnost ověření, zda kolo bude splňovat jeho nároky a usnadní si tak rozhodování o koupi. K testování jízdního kola jsou zapotřebí dva doklady totožnosti.

Prvotní náklady na jeden testovací den v Kč

náklady	Kč	
náklady na pracovníka 1	288,00	144,- stravné/1 den
náklady na pracovníka 2	288,00	144,- stravné/1 den
náklady na pracovníka 3	288,00	144,- stravné/1 den
doprava	2 000,00	
pronájem prostor	2 500,00	
náklady na reklamu	10 000,00	
opotřebení jízdních kol	42 000,00	
celkem	57 364,00	

Tabulka č. 21: Prvotní náklady na jeden testovací den v Kč

(Zdroj: vlastní)

Uvedené částky jsou bez DPH.

Z tabulky č. 21 je zřejmé, že největší náklad je opotřebení jízdních kol. Použité jízdní kolo ihned ztrácí svoji hodnotou, a proto je nutné, aby se testovací dny opakovaly. Při příležitosti testovacích dnů může společnost opět nabízet a prodávat svoje cyklistické oblečení a doplňky. Náklady na reklamu tvoří např. výroba bannerů, reklamních plakátů, apod., které se dají opakovaně použít při dalších testovacích dnech, proto jsou také náklady na opakované testovací dny nižší, než na prvotní testovací den.

Opakované náklady na jeden testovací den v Kč

náklady	Kč	
náklady na pracovníka 1	288,00	144,- stravné/1 den
náklady na pracovníka 2	288,00	144,- stravné/1 den
náklady na pracovníka 3	288,00	144,- stravné/1 den
doprava	2 000,00	
pronájem prostor	2 500,00	
náklady na reklamu	2 000,00	
celkem	7 364,00	

Tabulka č. 22: Opakované náklady na jeden testovací den v Kč

(Zdroj: vlastní)

Uvedené částky jsou bez DPH.

Z tabulky je zřejmé, že opakované náklady nejsou již tak velké. Bannery, které byly započítány v prvotních nákladech by se opět použily a nynější náklady na reklamu jsou pouze ve formě letáků, apod.

4.6 ROZŠÍŘENÍ VLASTNÍHO PRODEJE ZNAČKY

Vzhledem k tomu, že značka jízdních kol není v Brně velmi zastoupena a propagována, bylo by dobré zvážit variantu, že by si společnost zřídila svůj vlastní obchod. V Brně není žádná prodejna, která by odebírala jízdní kola ve větším množství, nebo měla vzorkovou řadu jízdních kol a cyklistických doplňků na svém obchodě. Jelikož má společnost velké zásoby velomateriálu, které bohužel leží několik let skladem, myslím, že toto by byla příležitost, jak zboží prodat a hlavně jak ještě více zviditelnit svoji značku. Vzhledem k nabídce komerčních prostor v dnešní době, jsem zvolila pronájem prodejní plochy po rekonstrukci na ulici Úvoz. Prostor se nachází

v přízemí cihlového domu po rekonstrukci. Plocha prodejny činí 66m², což je dostačující a součástí prodejny jsou i reklamní plochy na budově. Je zde možnost zvětšení prostoru na 127 m² propojením se sousedními místnostmi. V tomto případě je cena Kč 35 000,-/měsíc bez DPH. Zvětšení prostoru v našem případě nebude nutné, alespoň nikoliv na začátku provozování obchodu. U domu je bezproblémové parkování, což je velký klad a zároveň i nutnost.

Náklady na realizaci prodejny v Kč

náklady	Kč
nákup vybavení prodejny	100 000,00
rozšíření sortimentu zboží	150 000,00
reklama	50 000,00
provize RK	22 500,00
celkem	322 500,00

Tabulka č. 23: Náklady na realizaci prodejny v Kč

(Zdroj: vlastní)

Uvedené částky jsou bez DPH.

Měsíční náklady na provoz prodejny v Kč

náklady	Kč
pronájem	15 000,00
inkaso	10 000,00
prodejce	15 000,00
technik	15 000,00
celkem	55 000,00

Tabulka č. 24: Měsíční náklady na provoz prodejny v Kč

(Zdroj: vlastní)

Uvedené částky jsou bez DPH.

Prvotní náklady včetně prvního měsíce provozu činí Kč 377 500,- bez DPH. Tato částka pro malou společnost (5 zaměstnanců) je velká, ale společnost musí přemýšlet o potenciálu prodejny do budoucna. Prodejen s cyklistickými doplňky a cyklo výrobky je v Brně cca 40. Ano, toto číslo se může zdát být velké, ale bohužel žádná

prodejna nezastupuje značku jízdních kol společnosti tak, jak by mělo být. Dá se tedy říci, že v Brně není značka dostatečně zastoupena. Další výhodou společnosti je, že má velmi dobré vztahy s velkoobchodem cyklo zboží, který má sídlo hned vedle sídla společnosti AC s. r. o. Podmínky odběru zboží jsou domluvené individuálně a je možné zboží (pumpy, světla, odrazky, duše, apod.) odebrat do komise. Pokud by se zboží odebíralo na fakturu, splatnost faktury je domluvená na dobu tří měsíců.

4.7 MAIL SYSTÉM

Vzhledem k tomu, že se v dnešní době velmi používá e-mailů k rozesílání nabídek, bylo by dobré, aby společnost tuto službu také zřídila.

Stručné výhody mail systému jsou následující:

- kampaně vypadají vizuálně profesionálně a stále stejně,
- do e-mailu se dají vkládat odkazy přímo do e-shopu, takže stačí jen kliknout na obrázek výrobku,
- v mailu je možné libovolně editovat obrázky a texty,
- systém není nutné instalovat, funguje všude kde je připojení k internetu a kde je běžný kancelářský PC,
- systém nezatěžuje poštovní server, vše běží u poskytovatele,
- může existovat i několik šablon pro maily.

Z vlastní zkušenosti vím, že tato služba je pro společnost velmi dobrá a nezbytná. Společnost vlastní velké množství e-mailových kontaktů na kamenné obchody, e-shopy, kde dodává svoje zboží a hromadným rozesláním nabídek e-mailem ušetří spoustu času a zároveň osloví svoje odběratele v jeden okamžik.

4.8 ZLEPŠENÍ POKRYTÍ JEDNOTLIVÝCH REGIONŮ

Z hlediska potřeb společnosti nejsou jednotlivé regiony dostatečně pokryty zbožím, které společnost vyrábí a distribuuje. Jednou z možností rozšíření zlepšení práce a fungování společnosti spočívá v efektivním způsobu nabízení výrobků společnosti i do doposud neobsazených oblastí České republiky.

Z hlediska očekávání efektivnosti by bylo dobré, aby se firma zaměřila na následující oblasti, které jsou dle statistiky společnosti nepokryté: část Vysočiny, Jihočeský kraj, část Středočeského kraje.

K intenzivnějšímu pokrytí oblastí existují dvě cesty:

1. Rozšíření teritorií existujícím obchodním zástupcům a dealerům v jednotlivých oblastech.
2. Rozšíření počtu obchodních zástupců a dealerů na základě podrobné marketingové analýzy trhu ve vytypovaných oblastech.

Rozšíření teritorií existujícím obchodním zástupcům a dealerům v jednotlivých oblastech. Společnost zaměstnává 4 dealery a dva obchodní zástupce. Rozšířit teritorium dealerům je komplikované a velice špatně kontrolovatelné. Dealeři se ve společnosti hodnotí zejména ročním obratem, nikoliv pokrytím území. Je tedy zřejmé, že pokud budou mít dealeři podobný roční obrat jako v loňském roce, nikdo je nebude kontrolovat, zda pokrývají zadané území a nebo zda mají pár vynikajících obchodníků, kteří dosáhnou ročního obratu. Zlepšení obchodních podmínek pro dealery je momentálně nemyslitelné.

Variantu rozšířit teritorium existujícím obchodním zástupcům je nutné zvážit. Momentální vytíženost obchodních zástupců je dle mého názoru střední. Obchodní zástupci mají rozdělené území České republiky (mapa v příloze č. 3). Obchodní zástupce 1 pokrývá území jihozápadní Čechy a z části jižní Čechy, toto území objíždí každý týden. Na základě jeho týdenních tržeb, si myslím, že je naprosto zbytečné, aby každý týden objížděl stejné obchody. Bylo by tedy dobré, aby se zaměřil na území střední Čechy a jihovýchodní Čechy. Tím by mu vznikly dvě trasy, které by obstarával a které by mohl po týdnu měnit.

Obchodní zástupce 2 pokrývá severozápadní Čechy, jižní Moravu a severovýchodní Moravu. Území má rozděleno na tři trasy, které každý týden mění, tudíž se k obchodníkům dostane jednou za tři týdny. Zde není možné území žádným způsobem rozšiřovat. Zde se nabízí pouze možnost důsledněji pokrývat již přidělené území. Je tedy nutné hledat a oslovovat nové kamenné obchody ve městech, či oblastech, které má obchodní zástupce přidělené.

Celkově se myslím, že trasy obchodních zástupců nejsou plně vytížené a je zde prostor na rozšíření obchodních činností společnosti. Obchodní zástupci mohou kamenné obchody objíždět v době jejich otevíracích dob, což je průměrně 9 hodin denně, pokud počítáme otevírací dobu od 9:00 – 18:00. Obchodní zástupci jsou na cestách 4 dny, což v průměru znamená 36 hodin na prodej zboží společnosti.

Rozšíření počtu obchodních zástupců a dealerů na základě podrobné marketingové analýzy trhu ve vytypovaných oblastech. Na to, aby se někdo mohl stát dealerem, je nutné mít dostatečný vstupný finanční kapitál na nákup alespoň vzorkové řady zboží – jízdní kola, dresy, doplňky, apod. a musí mít svoje vlastní auto. Prvotní náklady jsou tedy velké. Dále musí mít svůj vlastní živnostenský list a veškeré náklady si dealer hradí sám. Být dealerem je vhodné pro někoho, kdo již sportovní zboží prodává nebo se nějakým způsobem v tomto odvětví pohybuje, má např. velkoobchod se sportovním zbožím, kamenný obchod, apod. Společnost v případě výběru vhodného dealera nenese žádné náklady – pouze čas věnovaný výběrovému řízení.

Více nákladné je pro společnost zaměstnání nového obchodního zástupce. Společnost by musela koupit nový nákladní automobil, což je velká investice. Dále musí za zaměstnance odvádět sociální a zdravotní pojištění a vyplácet mzdu. Náklady na obchodního zástupce se tedy zdají vysoké – největší investicí je pořízení nového auta. Na druhé straně jsou náklady nižší, protože obchodnímu zástupci společnost nevyplácí takovou marži, jako dealerovi, ale pouze měsíční mzdu Kč 12 000 + 3% z prodeje zboží.

Dle mého názoru ale není nutné zaměstnávat dalšího obchodního zástupce či dealera. Je pouze nutné maximálně vytížit dosavadní obchodní zástupce – důkladnější vyhledávání odběratelů v zadaném území.

4.9 VYBAVENÍ OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ GPS SYSTÉMEM

Internetová služba GPS-Buddy Navitrack dokáže stáhnout a analyzovat trasy projeté s navigací Garmin. Automaticky z nich vygeneruje podrobnou a přesnou knihu jízd.

Vyplňování knihy jízd u služebního automobilu nepatří mezi oblíbené kratochvíle. Existuje řada počítačových i internetových nástrojů, jak vyplňování ulehčit. Některé aplikace dokonce umí knihu jízd vygenerovat samy podle zadaných parametrů. Výsledek samozřejmě nemá s realitou nic společného, ale tomu, kdo knihu jízd bere jen jako byrokratické zlo, to asi nevadí. Kniha jízd je ale často důležitý dokument, který slouží jako podklad pro další operace, takže se musí vyplňovat pečlivě.

GPS-Buddy Navitrack je internetová aplikace, která knihu jízd vytváří sama ze záznamu trasy navigačního přístroje. Jde o placenou službu, která ročně stojí Kč 1 260,- bez DPH, velmi ale usnadní práci. Stačí jen jezdit, občas připojit podporovanou navigaci k počítači a stáhnout data, jednou měsíčně pak z nich nechat připravit knihu jízd.

GPS-Buddy je známo jako hardwarové zařízení pro sledování vozidel v reálném čase. Tentokrát není žádný speciální hardware potřeba, stačí jen autonavigace Garmin těchto řad: Nüvi 7xx, Nüvi 8xx, Nüvi 5xxx, Nüvi 255, 255W, 265, 265W, Zumo. Navigační přístroj je třeba spárovat se zakoupenou službou Navitrack, neboli propojit internetovou aplikaci s vnitřním číslem navigace. Tím je zajištěna ochrana proti neautorizovanému používání služby.

Kniha jízd potom samozřejmě zpracuje pouze jízdy, u kterých byl Garmin zapnutý. Není ani potřeba nechat se navigovat, důležitý je naopak aktivní záznam trasy – protokol cesty. Z něj totiž potom Navitrack zjišťuje, kde všude obchodní zástupci byli.

Internetová aplikace komunikuje přímo s Garminem. Z přístroje se nemusí manuálně stahovat a někam jinam nahrávat žádné soubory, Navitrack si prostřednictvím zásuvného modelu pro webový prohlížeč sám sáhne do paměti Garminu. S tímto pluginem občas mohou být problémy.

Stáhnutí dat trvá chvilku, na rozdíl od jejich následného zpracování. Podle délky zaznamenané trasy je třeba počkat řádově minuty až třeba celou hodinu. Proto se vyplatí tu a tam protokol cesty z Garminu smazat. Nic se ale nestane, pokud se do Navitracku nahraje už jednou zpracovaná trasa. V aplikaci se ukáže jen jednou.

Navitrack během dalšího zpracování analyzuje jednotlivé jízdy, přerušení a zastávky. K zeměpisným souřadnicím přiřazuje skutečné názvy míst obcí, ulic a popisných čísel.

Navitrack je ryze internetová aplikace, která se ovládá prostřednictvím webového prohlížeče. Přímo na webové stránce dostupné pod uživatelským jménem a heslem lze s Navitrackem pracovat, doplňovat data a knihy jízd ukládat do potřebných formátů. Služba s uživatelem komunikuje česky, občas je ale použito nevhodné kódování, takže se znaky s některými háčky a čárkami změní v otazník.

Podobně jako u GPS-Buddy pro sledování automobilů v reálném čase se lze podívat, kde je vozidlo právě zaparkováno. Tato informace se ale zjišťuje podle posledního místa v nahraných datech, nemusí se tedy jednat o skutečnou polohu. Vozidel může být v aplikaci zaregistrováno víc, stejně tak i řidičů, kteří se na nich mohou střídát.

Funkce pro zobrazení polohy ale není v tomto případě nikterak zásadní – bez speciálního sledovacího hardwaru je snad i zbytečná. Také některé další funkce webové aplikace jsou této verzi GPS-Buddy zneprístupněny, odemknou se až s použitím sledovacího systému.

Zajímavější je náhled na vybrané dny. Navitrack podrobně rozepíše, kde jste s autem byli. Je možné si nastavit, jak dlouhá zastávka má začít nový segment (od minuty až po osm hodin). Vypnutí navigace se v přehledu označí jako „stání“. Trasa celého dne rozdělená do částí je pěkně vidět na mapě, kterou lze zvětšovat a posouvat.

Denní pohled je spíše zábava, samotná kniha jízd se generuje o kousek vedle. Výkazů může být uloženo až čtyřicet, každý může mít nastaveno jiné rozmezí dnů, jiné sledované dny v týdnu, jiný časový interval, konkrétní navigační přístroj nebo řidiče. Výsledná zpráva může být řazena podle různých kritérií, může obsahovat i poznámky, které lze k jednotlivým segmentům trasy ukládat. GPS-Buddy Navitrack umí knihu jízd uložit do formátů XLS, PDF, HTML a CSV.

Nevýhodou takto automaticky generovaných knih jízd – nejen Navitracku – je, že vzdálenosti přesně neodpovídají tachometru v automobilu. Každou část denních jízd lze sice na jedné z dalších částí aplikace podrobně rozebrat, tím se ale už trochu ztrácí jednoduchost automatického generování. Každou jízdu je možné pojmenovat, upravit, nastavit její typ (služební, soukromá, dojíždění). Dá se také nastavit počáteční stav tachometru v autě a k němu potom přičítat jednotlivé jízdy, případně evidovat tankování.

Řekla bych ale, že při běžném firemním použití by stačil už jen základní automatický výpis a kontrola, zda měsíční součet jízd přibližně odpovídá přírůstku kilometrů na ukazateli v automobilu.

Hlavní přínos GPS Navitrack vidím v jednoduchém zaznamenávání trasy na pozadí, analýze tohoto záznamu, přiřazení míst k zeměpisným souřadnicím a následná automatická příprava knihy jízd. Služba není zdarma. Je to nástroj určený převážně pro firemní použití, kde může najít uplatnění a Kč 105,- měsíčně bez DPH už není tak odstrašující částka. (14)

Dle mého názoru by bylo vhodné tuto službu ve společnosti využívat, protože jak jsem se již zmínila dříve, myslím si, že obchodní zástupci nejsou plně využiti.

Z údajů, které bychom získali z této služby, by společnost mohla udělat databázi všech svých prodejců, s kterou by se dalo dále pracovat. Prodejcům z databáze by se zasílaly např. obchodní sdělení, zasílání nabídek e-mailem, čímž by se značně ušetřil čas i v kanceláři a zároveň se zvýšilo rozšíření nabídky na území České republiky.

5 VYHODNOCENÍ NÁVRHU

p.č.	popis	náklady v Kč pro rok 2009
1.	obchodní činnost	231 200,00
	- doprava (kontejner)	45 000,00
	- nákup zboží	180 000,00
	- clo	5 200,00
	- dph	1 000,00
2.	specifikace pracovních činností	4 992,00
3.	skladovací prostory	169 120,00
4.	zlepšení obchodních podmínek	50 000,00
5.	návrhy na změnu inzerce	200 000,00
6.	rozšíření vlastního prodeje značky	377 500,00
7.	mail systém	10 000,00
8.	zlepšení pokrytí jednotlivých regionů	50 000,00
9.	vybavení obchodních zástupců GPS systémem	30 000,00
	CELKEM	1 122 812,00

Tabulka č. 25: Vyhodnocení návrhu v Kč pro rok 2009

(Zdroj: vlastní)

Uvedené částky jsou bez DPH.

Z uvedené tabulky vyplývá, že celkové náklady na realizaci předložených návrhů se pohybují cca ve výši Kč 1 122 812,- bez DPH. U některých údajů jsem využila teamový expertní odhad s tím, že při daném konkrétním návrhu nebylo možno zjistit konkrétní výši nákladů.

Předpokládané celkové výnosy jsem spočetla přibližně na Kč 1 000 000,- bez DPH. Uvedené výnosy jsou zcela reálné s ohledem na 16-ti letou znalost trhu, který společnost zabezpečujeme dováženými výrobky. Výnosy z obchodní činnosti (v tomto případě se jedná o dětské cyklistické přilby) byly spočítány při marži 300%, výnosy z mail systému byly spočítány, že při rozeslání 800 obchodníkům, které máme v databázi, si každý pátý obchodník objedná zboží v hodnotě Kč 2 000,- bez DPH, což jsou asi 4ks dresů, bude zisk cca Kč 160 000,- bez DPH.

V tabulce jsou uvedeny náklady pro r. 2009 s tím, že v dalších letech náklady klesnou přibližně na částku Kč 650 000,- bez DPH. V těchto nákladech jsou zahrnuty

náklady na obchodní činnost, které se budou měnit, dle objednaného zboží, mzda pro sezónního pracovníka, skladovací prostory, přičemž tyto náklady se budou opět měnit dle aktuální potřeby skladovacích prostor, což záleží na množství vyráběných jízdnic kol na daný rok, náklady na inzerci, náklady na provoz vlastní prodejny a náklady na provoz služeb mail systém a GPS systému. Tyto náklady budou průběžnými náklady v letech 2010 – 2012, kdy bude nutno celkovou finanční situaci přehodnotit.

Rozdíl mezi náklady a výnosy v roce 2009 bude pokryt z disponibilních finančních prostředků firmy. V dalších letech potom dochází k postupnému návratu vložených prostředků z roku 2009.

6 PŘEDPOKLADY A HARMONOGRAM REALIZACE

6.1 PŘEDPOKLADY REALIZACE

Pro realizaci uvedených návrhů je nutno ve firmě vytvořit následující předpoklady:

- nový finanční plán na zvýšení/snížení nákladů,
- zlepšení organizace zaměstnanců a jejich náplně práce,
- rozšíření sortimentu na základě průzkumu trhu a zjištění, co na trhu ve sportovním sektoru chybí nebo je nedostatečné,
- vybudování nového a zcela odlišného marketingového plánu, než byl doposud,
- zlepšení pokrytí území České republiky,
- rozšíření skladovacích prostor,
- zavedení lepší kontrolní činnosti zaměstnanců,
- zavedení mail systému z důvodu zvýšení prodeje svých výrobků.

6.2 HARMONOGRAM REALIZACE

p.č.	změny	2009				2010			
		I. čtvrtletí	II. čtvrtletí	III. čtvrtletí	IV. čtvrtletí	I. čtvrtletí	II. čtvrtletí	III. čtvrtletí	IV. čtvrtletí
1.	nový finanční plán na zvýšení/snížení nákladů								
2.	zlepšení organizace zaměstnanců a jejich náplně práce								
3.	rozšíření sortimentu na základě průzkumu trhu a zjištění, co na trhu ve sportovním sektoru chybí nebo je nedostatečné								
4.	vybudování nového a zcela odlišného marketingového plánu, než byl doposud								
5.	zlepšení pokrytí území České republiky								
6.	rozšíření skladovacích potřeb								
7.	zavedení lepší kontrolní činnosti zaměstnanců								
8.	zavedení mail systému z důvodu zvýšení prodeje svých výrobků								

Tabulka č. 26: Harmonogram realizace změn

(Zdroj: vlastní)

Na vytvoření nového finančního a marketingového plánu si společnost vyčlenila celý rok. Je to zejména z velké pracovní vytíženosti svých zaměstnanců, kteří by nový plán měli vytvořit. Zlepšit organizaci svých zaměstnanců a jejich náplně práce je společnost rozhodnuta do konce roku 2009. Co se týká rozšíření sortimentu, tak tato změna se bude provádět po celou dobu působnosti společnosti na trhu. Každým rokem jsou totiž uváděny nové nápady na trh a společnost také může kdykoliv objevit produkt, s kterým by chtěla obchodovat. Se zlepšováním pokrytí území České republiky se společnost rozhodla začít co nejdříve a jako nejzazší termín dokončení si zvolila konec prvního čtvrtletí roku 2010. Nicméně společnost předpokládá, že tuto změnu uskuteční do konce roku 2009. Rozšíření skladovacích prostor společnost plánuje až koncem roku 2009. Záleží na počtu modelů kol 2009, které zůstanou skladem a na počtu modelů kol 2010. Zavedení lepší kontrolní činnosti zaměstnanců společnost uskuteční do konce třetího čtvrtletí roku 2009. Mail systém bude ve společnosti zřízen v průběhu letních měsíců roku 2009.

Společnosti jsem úmyslně navrhla delší termíny realizace pro změny. Bylo totiž přihlíženo na malý počet zaměstnanců a jejich vytíženost.

ZÁVĚR

V dnešní době, kdy roste konkurenční boj firem, je důležité, aby firma udržovala a upevňovala kontakt nejen se svými zákazníky, ale i s ostatním okolím firmy.

Především malé a střední podniky, mezi které se řadí i společnost AC s. r. o., se musí denně potýkat s konkurenčním bojem o přežití firmy na trhu. Aby své postavení na trhu společnost udržela i do budoucna, je zapotřebí zlepšovat a rozšiřovat nabídku zboží a služeb, která má vliv na celkový rozvoj firmy.

Ve své diplomové práci jsem řešila rozšíření obchodních činností konkrétní společnosti, AC s. r. o., která je výrobcem a velkoobchodem sportovním zbožím.

S rozšířením obchodních činností souvisí i reklamní činnost v podobě podpory prodeje, časopisové inzerce, internetové inzerce, účasti na veletrhu, současné nedostatečné pokrytí území České republiky dealery a obchodními zástupci a interní problémy společnosti. Mým cílem bylo analyzovat danou společnost z výše uvedených pohledů a na základě této analýzy vybrat neoptimálnější cesty a způsoby, které by vedly k rozvoji dané obchodní společnosti. Důvod proč jsem si vybrala společnost AC s. r. o. je velmi jednoduchý. Ve společnosti pracuji již pátým rokem, a tudíž se dobře orientuji jak ve společnosti, tak i v oboru, v kterém společnost působí. Dalším důvodem bylo, že velmi dobře pozoruji nedostatky společnosti a díky tomu její nevýhody vůči konkurenci.

Společnost na trhu působí a vyrábí produkty pod svojí vlastní značkou již osmým rokem. Dá se tedy říci, že je velmi dobře znalá českého trhu, na který své produkty dodává. Ve společnosti jsou ale bohužel nedostatky, které mají na distribuci produktů na český trh velký dopad. Zejména se jedná o současné nedostatečné pokrytí území České republiky. Tento problém bych řekla, patří mezi velmi zásadní problémy. Společnost AC s. r. o. jistě nepatří mezi jedinou společnost, které její obchodní zástupci prodávají zboží „přímo“ z auta. Bohužel území, které obchodní zástupci pokrývají, není dostatečně využíváno. Obchodní zástupci mají ve svých trasách tzv. slepá místa, kam se například při svých služebních cestách nedostanou a do místních kamenných obchodů přijíždějí obchodní zástupci konkurenčních firem a prodávají své zboží. Obchodní zástupci mají špatně rozdělené trasy, kdy důsledkem tohoto problému je, že do obchodů jezdí každý týden a kamenné obchody samozřejmě nemají zájem o zboží, protože ještě

mají zboží skladem, které si nakoupily minulý týden. Dalším problémem při pokrytí území České republiky vzniká při spolupráci s dealery, kteří jsou hodnoceni zejména z ročního obrátu, nikoliv z pokrytí území. Dealeři tedy nemají potřebu rozšiřovat, či zlepšovat pokrytí svého zadaného území. Pravdou je, že pro společnost je výhodnější, když zboží prodávají obchodní zástupci než dealeři, protože má na prodaném zboží obchodními zástupci větší zisk.

Mezi další problém společnosti řadím její interní problémy, kdy se jedná o neochotu zaměstnanců a v sezóně o nedostatek pracovních sil, zejména ve skladě.

Společnost na svoji velikost každoročně investuje velké peníze do reklamy. Zejména se jedná o reklamu časopisovou, kdy měsíčně inzeruje cca do tří cyklistických časopisů. Dále společnost investuje peníze do veletržní propagace, což znamená, že každoročně vystavuje na veletrhu Sport Life, který se koná v Brně. V neposlední řadě investuje svoje finanční prostředky do internetové reklamy a reklamních předmětů.

Dá se tedy říci, že největší hrozbou, kterou může společnost ovlivnit je nedostatečné pokrytí území České republiky. Tuto hrozbu může společnost ovlivnit tím, že bude identifikovat svoje slabá místa a doplní tržní mezery. Silnou stránkou společnosti je zázemí administrativních pracovníků a taktéž logistika, kterou může také využít k dosažení lepšího pokrytí území České republiky. K lepšímu pokrytí území České republiky bylo navrženo několik způsobů. Jedním z nich je vlastní rozšíření značky, a to v podobě svého vlastního obchodu v pronajatých prostorách ve městě Brně, kde značka není téměř vůbec zastoupena. Investice je to sice odvážná, ale bylo by velmi vhodné, aby bylo možné vidět celou kolekci jízdních kol a dalších doplňků, které společnost distribuuje. Momentálně tato možnost neexistuje. Další způsob, který jsem navrhla, je zabudování GPS systému do služebních aut obchodních zástupců. Nyní není možné obchodní zástupce zkontrolovat, kde se právě nachází a zda jsou opravdu na služební cestě. Také není možné zkontrolovat přesnou trasu obchodních zástupců a počet navštívených obchodů.

Co se týká interních problémů, tak jsme navrhla, aby se v sezóně zaměstnal na pár hodin týdně skladník, kterého by mohl dělat i student, který by se staral o vychystání objednávek, apod. Co se týká nedostatečných skladovacích prostor, se kterými se společnost potýká, bylo navrženo jejich rozšíření.

Další problém, který je nutné ve společnosti řešit je reklama. Jak již bylo zmíněno dříve, společnost na svoji velikost investuje do reklamy nemalé finanční prostředky, ale dle mého názoru je špatně cílena. Společnost by se měla zaměřit na cílenější reklamní kampaně, které může financovat dostatečnými finančními zdroji. Navrhla jsem totální změnu dosavadní reklamy ve společnosti. Společnost by se měla zaměřit na redukci své dosavadní časopisové inzerce, kterou by měla nejen zredukovat, ale i přehodnotit fakt, do kterých časopisů bude inzerovat. Nově by společnost měla začít dělat reklamu, která by byla přímo mířena na zákazníka, a to v podobě testovacích dnů, kdy je možné si kolo vyzkoušet, účastech na závodech, apod. Dále jsem navrhla pořádání premiérové prezentace jízdních kol, která by byla určena pouze pro dealery a obchodníky, nikoliv pro veřejnost.

Veškeré moje návrhy se dostanou na cca milión korun českých. Ano, zdá se to jako velká finanční částka, ale jen když si uvědomím, kolik společnost ročně investuje např. do časopisové inzerce a návratnost je téměř nulová, tak si myslím, že je to částka přijatelná. Samozřejmě, že všechny změny se nebudou dělat najednou, ale postupně nebo po částech. Začátek realizace svých navržených změn odhaduji na druhé čtvrtletí roku 2009 a měly by pokračovat do konce roku 2010. Je to hrubý odhad časového období, které si myslím, že je třeba k úspěšné realizaci navržených změn. Toto období se může měnit na základě vytíženosti zaměstnanců a dostatečných finančních prostředcích.

Věřím, že moje návrhy přinesou společnosti nejen silnější pozici na trhu, finanční zisk, ale i to, že bude veřejností vyhledávána jako dodavatel kvalitních výrobků a profesionálního přístupu.

Závěrem bych chtěla říci, že společnost si svoji současnou pozici na trhu buduje již osmým rokem a žádné velké změny se v jejím dosavadním provozu nestaly. Vzhledem k tomu, že se mění okolí, zákazníci, životní styl, bylo by dobré, aby společnost zvážila, jakou cestu zvolí do budoucna. Pokud chce společnost jít dopředu, je nezbytně nutné, aby se přizpůsobila moderním způsobům reklamy a propagace, údernějšímu stylu obchodování a možná i lehkou změnou stylu, aby zaujala celou širokou veřejnost, nikoliv pouze určitou skupinu.

Nyní mohu jen doufat, že moje návrhy budou firmě alespoň trochu ku pomoci a ku prospěchu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knihy

- (1) BLÁHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy. Finanční analýza pro investory: bankéře, brokery, manažery, podnikatele i drobné akcionáře.* Praha: Management Press, 1996. 159 s. ISBN 80-85603-80-2
- (2) FORET, M. *Jak správně komunikovat se zákazníkem.* 1 vyd. Praha: Computer Press, 2000 196 s. ISBN 80-7226-292-9
- (3) FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování,* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 178 s. ISBN 80-85623-20-X
- (4) KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování.* 7. Vyd. Brno: Nakladatelství Novotný 2001. 85 s. ISBN 80-86510-30-01
- (5) KOTLER, P. *Marketing management.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5
- (6) NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2006 323 s. ISBN 80-726-152-6
- (7) SOUČEK, Z., *Firma 21. století (Předstihnete nejlepší !!!)* . 1 vyd. Praha: Professional publishing, 2005, 258 s. ISBN 80-86419-88-6.
- (8) STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán: Předpoklad získání potřebného kapitálu.* 1 vyd. Praha: Management Press, 1992, 136 s. ISBN 80-85603-12-8.
- (9) VEBER, J., SRBOVÁ, J. A KOLEKTIV *Podnikání malé a střední firmy.* 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2005 304 s. ISBN 80-247-1069-2
- (10) ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009 232s. ISBN 978-80-247-2049-4

Internetové zdroje

- (11) <http://www.bvv.cz/i2000/Akce/b-slife.nsf/WWWAllPDocsID/JSMD-7PXGTN?OpenDocument&NAV>
- (12) http://www.ccs.cz/www/?action=firemni_produkty&SID=25efdab529af
- (13) http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/publ/9701-08-v_roce_2008
- (14) <http://navigovat.mobilmania.cz/Clanky/AR.asp?ARI=114085>
- (15) <http://www.volny.cz/mbocenake/teorie/page4.html>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka č. 1: Náplň pracovní činnosti</i>	32
<i>Tabulka č. 2: Náklady na nájemné v letech 2008 – 2005 v Kč</i>	33
<i>Tabulka č. 3: Obchodní podmínky pro dealery a obchodníky pro rok 2008</i>	34
<i>Tabulka č. 4: Přehled o obdržení objednávek – kalkulováno na 100 objednávek</i>	36
<i>Tabulka č. 5: Roční obrat obchodního zástupce na Slovensku v letech 2008 – 2005 v Kč a USD</i>	39
<i>Tabulka č. 6: Roční obrat obchodního zástupce v Polsku v letech 2008 – 2005 v Kč</i>	39
<i>Tabulka č. 7: Roční obrat obchodních zástupců v letech 2008 – 2005 v Kč</i>	40
<i>Tabulka č. 8: Zaměstnanost obchodních zástupců v letech 2005 – 2008</i>	41
<i>Tabulka č. 9: Marže dealerů pro rok 2008</i>	41
<i>Tabulka č. 10: Roční obrat dealerů v letech 2008 – 2005 v Kč</i>	42
<i>Tabulka č. 11: Náklady na časopisovou inzerci v letech 2008 – 2005 v Kč</i>	44
<i>Tabulka č. 12: Náklady na internetovou inzerci v letech 2008 – 2005 v Kč</i>	46
<i>Tabulka č. 13: Náklady na veletrh SPORT Life v letech 2008 – 2005 v Kč</i>	48
<i>Tabulka č. 14: Náklady na ostatní reklamní předměty v letech 2008 – 2005 v Kč</i>	49
<i>Tabulka č. 15: Celkové náklady na reklamu v letech 2008 – 2005 v Kč</i>	50
<i>Tabulka č. 16: SWOT analýza</i>	51
<i>Tabulka č. 17: Náklady na pomocníka v Kč – hrubá mzda</i>	53
<i>Tabulka č. 18: Redukce časopisové inzerce v Kč</i>	55
<i>Tabulka č. 19: Náklady na inzerci v Deníku SPORT v Kč o rozměrech 93mm x 103mm</i>	56
<i>Tabulka č. 20: Prodejnost Deníku SPORT po jednotlivých dnech v ks</i>	56
<i>Tabulka č. 21: Prvotní náklady na jeden testovací den v Kč</i>	58
<i>Tabulka č. 22: Opakované náklady na jeden testovací den v Kč</i>	59
<i>Tabulka č. 23: Náklady na realizaci prodejny v Kč</i>	60
<i>Tabulka č. 24: Měsíční náklady na provoz prodejny v Kč</i>	60
<i>Tabulka č. 25: Vyhodnocení návrhu v Kč pro rok 2009</i>	67
<i>Tabulka č. 26: Harmonogram realizace změn</i>	69

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf č. 1: Organizační struktura podniku</i>	<i>11</i>
<i>Graf č. 2: Základní druhy komunikace v programech partnerství s dodavateli</i>	<i>30</i>

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek č. 1: SPORT LIFE 2008, BRNO</i>	<i>49</i>
--	-----------

SEZNAM PŘÍLOH

<i>Příloha č. 1: Kupní smlouva</i>
<i>Příloha č. 2: Kalendář hobby akcí a závodů 2009</i>
<i>Příloha č. 3: Mapa pokrytí území České republiky</i>