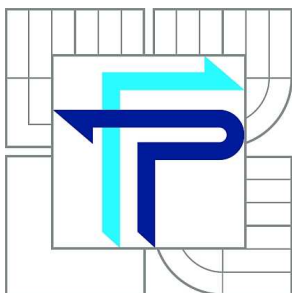


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE ZNAČKY NANO SNOWBOARDS

MARKETING STRATEGY OF THE NANO SNOWBOARDS BRAND

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. ZUZANA VINTROVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. VÍT CHLEBOVSKÝ, Ph.D.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vintrová Zuzana, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh marketingové strategie značky Nano Snowboards

v anglickém jazyce:

Marketing Strategy of the Nano Snowboards Brand

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BOUČKOVÁ, J., et al. Marketing. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

KOTLER, P. Marketing management. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

KOZEL, R. a kol. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 01.05.2011

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou návrhu marketingové strategie. Na základě teoretických poznatků a analýzy současného stavu firmy, je předložen návrh marketingové strategie, který by měl vést k vymezení se vůči konkurenci a dostání se do širokého podvědomí veřejnosti, získání nových klientů a v důsledku toho k dosažení vyšších tržeb a zisků.

Klíčová slova

Marketing, strategický marketing, marketingový mix, produkt, cena, místo, propagace, makroprostředí, mikroprostředí, Porterův model, 7S, SWOT analýza, strategické cíle, marketingová strategie.

Anotation

The Master's thesis deals with the proposal of marketing strategy. Based on theoretical knowledge and analysis of contemporary conditions of the company, proposal of marketing strategy is developed. It is supposed to distinguish company position beside other companies and to get awareness of public. This leads to gaining new clients and as a result of achieving higher sales and profits.

Key words

Marketing, strategic marketing, marketing mix, product, price, place, promotion, macroenvironment, microenvironment, Porter model, 7S, SWOT analysis, strategic objectives, marketing strategy.

Bibliografická citace

VINTROVÁ, Z. *Návrh marketingové strategie značky Nano Snowboards*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 100 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Vít Chlebovský, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne _____

Podpis

Poděkování

Děkuji panu Ing. Vítovi Chlebovskému, Ph.D., pod jehož vedením jsem svou diplomovou práci vypracovala. A všem, kteří mi v posledních měsících byli oporou.

Obsah

Úvod.....	11
1 Vymezení problému a cíle práce	13
1.1 Vymezení problému	13
1.2 Cíle práce	14
1.3 Metody a postup řešení	15
2 Teoretická východiska práce	16
2.1 Marketing	16
2.2 Základní koncepce podnikatelského chování na trhu	18
2.2.1 Výrobní koncepce	18
2.2.2 Výrobková koncepce	18
2.2.3 Prodejní koncepce	18
2.2.4 Marketingová koncepce	19
2.2.5 Holistická marketingová koncepce	19
2.3 Strategický marketing	20
2.4 Marketingový mix	21
2.4.1 Produkt.....	21
2.4.1.1 Úrovně produktu.....	21
2.4.1.2 Klasifikace výrobků	22
2.4.1.3 Životní cyklus produktu	22
2.4.2 Cena	24
2.4.2.1 Test cenové citlivosti – PST (Price Sensitivity Test).....	25
2.4.3 Místo	25
2.4.4 Propagace.....	26
2.4.4.1 Reklama.....	26
2.4.4.2 Podpora prodeje.....	28
2.4.4.3 Public relations	29
2.4.4.4 Osobní prodej	30
2.4.4.5 Přímý marketing.....	31
2.5 Prostředí podnikatelského subjektu.....	31
2.5.1 Analýza makroprostředí.....	32
2.5.2 Analýza mikroprostředí	33

2.5.2.1	Porterův model „pěti sil“	34
2.5.2.2	Model „7S“	35
2.5.3	SWOT analýza	36
2.6	Strategické cíle	38
2.7	Marketingové strategie	40
3	Analýza současného stavu podniku	41
3.1	„Nano snowboards“	41
3.2	Koncepce podnikatelského chování „Nano snowboards“ na trhu	42
3.3	Strategický marketing „Nano snowboards“	42
3.4	Marketingový mix „Nano snowboards“	43
3.4.1	Produkt	43
3.4.1.1	Úrovně produktu	43
3.4.1.2	Klasifikace výrobků	45
3.4.1.3	Životní cyklus produktu	51
3.4.2	Cena	52
3.4.2.1	Test cenové citlivosti – PST (Price Sensitivity Test)	53
3.4.3	Místo	54
3.4.4	Propagace	55
3.4.4.1	Reklama	56
3.4.4.2	Podpora prodeje	56
3.4.4.3	Public relations	57
3.4.4.4	Osobní prodej	57
3.4.4.5	Přímý marketing	58
3.5	Prostředí podnikatelského subjektu	58
3.5.1	Analýza makroprostředí	58
3.5.2	Analýza mikroprostředí	60
3.5.2.1	Porterův model „pěti sil“	62
3.5.2.2	Model „7S“	64
3.5.3	SWOT analýza	66
3.6	Strategické cíle a marketingová strategie	68
4	Návrh marketingové strategie	69
4.1	Marketingová strategie	69

4.2	Strategické cíle	70
4.3	Cílová skupina.....	71
4.4	Strategie marketingového mixu	72
4.4.1	Produktová strategie	72
4.4.2	Cenová strategie.....	73
4.4.3	Distribuční strategie.....	75
4.4.4	Komunikační strategie	76
4.4.4.1	Reklamní strategie.....	77
4.4.4.2	Strategie podpory prodeje	79
4.4.4.3	Public relations strategie	80
4.4.4.4	Strategie osobního prodeje	82
4.4.4.5	Strategie přímého marketingu	83
4.5	Časový harmonogram realizace navrhované strategie.....	84
4.6	Zhodnocení přínosů a nákladů navrhované strategie	86
4.7	Zhodnocení návratnosti investice.....	87
4.7.1	Optimistická varianta.....	87
4.7.2	Realistická varianta.....	88
4.7.3	Pesimistická varianta	88
4.7.4	Shrnutí variant.....	88
	Závěr	90
	Seznam použité literatury	91
	Seznam obrázků	93
	Seznam tabulek	93
	Seznam příloh.....	93
	Přílohy	94

Úvod

V současné době existuje na trhu téměř ve všech odvětvích velmi silný konkurenční boj o zákazníka. Aby podnikatelské subjekty dokázaly v tomto boji obstát a konkurentovi čelit, je potřeba, aby měly vhodně stanovenou podnikovou a spolu s ní i marketingovou strategii.

Vhodně definovaná marketingová strategie představuje velmi silný a účinný nástroj, pomocí kterého jsou firmy schopné získat přízeň potenciálních zákazníků, o které je samotný boj veden. Je ale nutné zvážit jakého strategického cíle chceme v konkurenčním boji vůbec dosáhnout. Zda-li jde společnosti o množství zákazníků nebo například jen o maximalizaci zisků.

Podnikatelské subjekty, které si svůj strategický cíl přesně nevymezily a blíže jej nespécifikovaly, samozřejmě fungovat mohou. Jejich fungování ale není zdaleka tak efektivní jako je tomu u podniků, které cíl definovaný mají. A jejich rozhodování o změnách a chování na trhu není systematické a vzájemně korespondující. V ideálním případě by ale podnik měl sledovat jeden konkrétní cíl, kterému své rozhodování a chování přizpůsobuje.

Příkladem, kdy není přesně vymezený strategický cíl a ani podniková a marketingová strategie, může být právě značka „Nano snowboards“, kterou si nechala patentovat paní Moučková podnikající na základě živnostenského oprávnění. Rozhodla jsem se proto pokusit se v rámci své diplomové práce marketingovou strategií pro tuto značku vypracovat.

V jaké situaci se v současné době podnikatelský subjekt nachází a jakým způsobem budu ve své práci dále pokračovat, popisuji v první kapitole nazvané „Vymezení problému a cíle práce.“

Jaké náležitosti jsou spojené s definováním marketingové strategie, čemu je nutné při jejím stanovování věnovat pozornost, na co bychom neměli zapomenout a další náležitosti a poznatky spojené s tímto problémem uvádím a blíže vysvětluji v části druhé, která nese název „Teoretická východiska práce“.

Prvním krokem při vymezení strategie je však definování konkrétního strategického cíle. Aby si však společnost mohla takovýto cíl stanovit, je třeba, aby co

nejvíce znala prostředí, ve kterém působí a prvky, které mohou významným způsobem marketingovou strategii ovlivnit. Je proto velmi důležité se podrobně zaměřit na analýzu současného stavu podniku, které se blíže věnuji v části třetí.

„Návrh marketingové strategie“, tedy čtvrtá část, obsahuje, jak už název napovídá, samotný návrh strategie. Přesně zde definuji strategický cíl, který považuji za vhodný, aby podnik převzal za svůj a ve svém chování a rozhodování jej následoval. Dále zde uvádím návrhy a doporučení, která vedou k dosažení definovaného cíle a která rovněž považuji za vhodná k realizaci.

Podnikatelské subjekty s přesně vymezenou strategií mají na trhu obvykle své stálé místo a jsou velmi silnými konkurenty. Boj o zákazníka většinou už nesvádějí, protože se k nim spokojení zákazníci vrací. Samozřejmě, někteří odcházejí, stejně tak, ale noví přicházejí.

Je tedy v zájmu každé společnosti mít takovouto strategii definovanou a díky tomu si na konkurenčním trhu vybudovat svou stálou pozici, ve které ji nebudou konkurenti schopni ohrozit. A která je odlišná od konkurentů, dodá jim na jedinečnosti a zákazníci se s ní budou chtít identifikovat.

1 Vymezení problému a cíle práce

V první části mé diplomové práce se zabývám obecným vymezením problému, kterému se dále věnuji a pokouším se jej řešit, rovněž charakterizuji cíle práce a uvádím metody, které pro řešení problému používám.

1.1 Vymezení problému

Paní Ivana Moučková je držitelkou živnostenského oprávnění, na základě kterého se již devět let zabývá navrhováním, výrobou a distribucí snowboardů. Na patentovém úřadě v Praze si nechala registrovat značku „Nano snowboards“, kterou produkty nesou. Pod tímto jménem jsou snowboardy i dále distribuovány, a to nejen v České republice, ale i na Slovensko, do Rakouska a do Itálie.

V současné době jsou využívány různé marketingové prostředky, z nichž nejvýznamnější je chod internetových stránek s e-shopem, vlastní stránka na sociální síti Facebook, ale například i pořádání propagačních akcí či snowboardových campů v zimních střediskách.

Problémem je ale skutečnost, že o značce „Nano snowboards“ nemá většina komunity zájímaví se o snowboarding ani poněti. Přitom by bylo velmi vhodné oslovit potenciální zákazníky, upozornit na sebe a dostat se tak do povědomí nejen jim, ale i široké veřejnosti, a spolu s tím se pokusit rozšířit i samotné řady takto zaměřených sportovců.

Dle mého názoru je příčinou tohoto problému nevhodně stanovená marketingová strategie a nedostatečně a neefektivně využity marketingové prostředky. Proto jsem se rozhodla zabývat se tímto problémem ve své diplomové práci, a pokusit se navrhnout paní Moučkové takovou marketingovou strategii, která by značku „Nano snowboards“ zviditelnila, dostala ji do povědomí širší veřejnosti, současně ji odlišila již na první pohled od konkurenčních produktů a v neposlední řadě by zajistila i vyšší obrat.

1.2 Cíle práce

Aby každá firma byla na svém dílčím trhu úspěšná, je nutné, aby měla správně zvolenou marketingovou strategii. Zde je tedy nutné obrátit pozornost na samotný produkt, cenu, distribuci a marketingovou komunikaci.

Správná marketingová strategie by měla firmě zajistit nejen vysoké tržby, což je cílem většiny společností, ale například i dobré jméno, spokojeného zákazníka, který se bude vracet, veřejné podvědomí o firmě a například i stabilní postavení na trhu.

Hlavním cílem mé práce tedy je vytvořit takovou marketingovou strategii, aby se značka „Nano snowboards“ vymezila vůči své konkurenci a dostala do širokého podvědomí veřejnosti, společnost získala nové klienty a v důsledku toho dosahovala vyšších tržeb a zisků.

Marketingová strategie se bude skládat z dílčích částí zabývajících se konkrétní strategickou oblastí. Produktová strategie bude pojednávat o doporučeních rozšíření produktového portfolia, které nebude příliš náročné ať už z hlediska výroby či nákladů, tyto produkty by měly spíše pouze podpořit prodejnost hlavního produktu. Při vytváření cenové strategie se pokusím zohlednit ceny konkurentů, ochotu zákazníků platit za substituty a současně kvalitu produktů, abych pro produkty navrhla nejlepší cenu. Strategie distribučních cest by měla být pro firmu návodem, jakým způsobem by bylo nejlepší produkt přiblížit klientovi, zde se pokusím zanalyzovat výhody prodeje „outsourcovaného“ i internetového obchodu. V poslední části tedy v komunikační strategii se budu věnovat především vztahům s veřejností, reklamě a guerilla marketingu.

Abych mohla dosáhnout stanovených cílů mé práce, musím nejdříve splnit tyto dílčí cíle, a sice analyzovat současný stav firmy, ať už z hlediska vnitřního či vnějšího prostředí, prozkoumat konkurenci v oblasti, ve které se společnost pohybuje, a zjistit, jak je cílový zákazník ochotný utrácet za produkty „Nano snowboards“.

1.3 Metody a postup řešení

Při návrhu marketingové strategie budu postupovat systematicky, za pomoci významných marketingových metod.

Na samotném začátku práce je nutné pomocí marketingového mixu zhodnotit současný stav společnosti, tedy jaký produkt vyrábí, za jakou cenu jej prodává, jakým způsobem jej distribuuje a jaké prostředky marketingové komunikace v současné době využívá.

Dále zaměřím na prostředí firmy. Budu se zabývat vnitřními i vnějšími faktory, které mají jakýkoli vliv na chod společnosti. Aby firma mohla být úspěšná, je třeba, aby zde bylo přítomno sedm základních pilířů úspěchu, tedy 7 S. Zda-li a jak má společnost tyto pilíře stanovené bude předmětem mého zájmu. K analýze vnějšího prostředí využiji především STEP analýzu, která se zabývá vyhodnocováním sociálních (S), technických a technologických (T), ekonomických (E) a politicko-legislativních (P) hledisek v okolí firmy. Dále použiji Porterův pěti faktorový model pro analýzu konkurenčního prostředí. A pomocí SWOT analýzy se pokusím vyhodnotit silné (S) a slabé (W) stránky společnosti a příležitosti (O) a hrozby (T), které se v oblasti jejího podnikání mohou objevit.

Při návrhu cenové strategie použiji metodu Test cenové citlivosti, který spolu s dalšími informacemi, jako například ceny konkurentů, výše nákladů apod., bude hrát hlavní roli při stanovení výsledné ceny produktu.

Spojením dílčích částí marketingové strategie, vznikne její výsledná podoba.

2 Teoretická východiska práce

V další části práce je nutné popsat základní teoretické poznatky o dané problematice. Především tedy definovat marketing, strategický marketing, prvky marketingového mixu a další prostředky, které jsou využívány pro snadnější a efektivnější stanovení marketingové strategie, a základní nástroje analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firem. Budu věnovat marketingové komunikaci a nástrojům, které jsou v dnešní době používány.

2.1 Marketing

V současné době není možné nalézt jedinou správnou definici pojmu „marketing“. Je tomu tak především proto, že se i tato vědní disciplína, podobně jako mnohé jiné, postupem času rozšiřují a částečně obměňují. Druhým důvodem je skutečnost, že na problematiku marketingu můžeme nahlížet z mnoha různých úhlů pohledu jednotlivých autorů.

Samotnou podstatu marketingu je rovněž velmi obtížné vyjádřit jedinou větou. Zjednodušeně lze ale říci, že prostřednictvím marketingu dochází ke zvýšení účinnosti vazby mezi zákazníkem a firmou. Jeho cílem je tedy nalézt rovnováhu mezi požadavky a zájmy zákazníka a současně i podnikatelského subjektu.

Světověznámý marketingový odborník Philip Kotler sám uvádí ve svých publikacích hned několik definic marketingu. „Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby, nabídky a směny produktů to, co potřebují a žádají.“ (Foret 2004, str. 14) Tato definice odkazuje na skutečnost, že se lze na problematiku dívat ze dvou různých úhlů pohledu, prvním z nich je pohled zákazníka a jeho potřeb, druhým pak pohled firmy a jejich cílů. Marketing je tedy jakési hledání kompromisu mezi uspokojováním potřeb zákazníka a maximalizací zisku podniku.

Z pohledu podnikatelského subjektu je podle Kotlera marketing „... uměním a vědou o tom, jak vybírat cílové trhy a jak si prostřednictvím vytváření, komunikování a dodávání mimořádné hodnoty získat a udržet zákazníky a rozvíjet s nimi vztahy.“ (Kotler 2003, str. 12) A v neposlední řadě uvádí ještě podrobnější definici: „Marketing je podnikatelskou funkcí, která rozpoznává nenaplněné potřeby a touhy, určuje a měří jejich rozsah a potenciální ziskovost, rozhoduje o tom, kterým cílovým trhům by podnik dokázal sloužit nejlépe, vybírá pro tyto trhy vhodné výrobky, služby a programy a vyžaduje od každého pracovníka organizace, aby měl neustále na paměti zákazníka a sloužil mu.“ (Kotler 2003, str. 12)

Definice marketingu z pohledu firmy obecně převažují. Americká marketingová společnost (AMA) přijala v roce 1985 jako oficiální tuto definici: „Marketing je proces plánování a provádění koncepce, tvorby cen, marketingové komunikace a rozšiřování myšlenek, výrobků a služeb za účelem vyvolání směny, uspokojující požadavky jednotlivců i organizací.“ (Foret 2004, str. 14) Britský Autorizovaný institut marketingu rovněž hovoří o manažerském procesu, který umožňuje zjišťování, předvídání a uspokojování požadavků spotřebitelů rentabilním způsobem.

Ve Slovníku marketingu je uvedeno pouze stručné vymezení oboru. „Komplexní řada aktivit zahrnující tvorbu výrobků a služeb, podporu jejich existence a vlastností a jejich fyzického zpřístupnění určeným cílovým nakupujícím.“ (Clemente 2004, str. 107)

Je možné uvést ještě celou řadu dalších nejrůznějších definic. Všechny ale charakterizují marketing jako:

- integrovaný komplexní soubor činností orientovaný na trh,
- snahu o pochopení či odhadu spotřebitelských potřeb a nabídku řešení vedoucích k jejich uspokojení,
- usilování o stálý prodej produktů, dosahování zisků a úspěchů v podnikání,
- směňování hodnot.

Úkolem marketingu je tedy napomoci nabídnout produkt správným skupinám zákazníků, a to ve správný čas a na správném místě, za správné ceny s přispěním vhodně zvolené a přiměřené propagace.

2.2 Základní koncepce podnikatelského chování na trhu

Existuje pět základních způsobů či filozofií, jak mohou společnosti oslovit své zákazníky s nabízenými produkty a přesvědčit je o jejich koupi, aby současně dosahovaly stanovených cílů. Tyto soubory chování se obecně označují jako podnikatelské koncepce a kopírují chronologický vývoj marketingového myšlení. V současné době se však na trhu můžeme setkat se všemi možnými způsoby chování, protože různé produkty je vhodné předkládat zákazníkům prostřednictvím různých koncepcí.

2.2.1 Výrobní koncepce

Snad nejstarším podnikatelským přístupem je právě výrobní koncepce. Vychází z předpokladu, že zákazníci preferují levné a snadno dostupné produkty. Výrobní společnosti tedy usilují o vysokou efektivitu práce, nízké náklady a masovou distribuci. Podnikatelské subjekty zde preferují své vlastní potřeby před potřebami zákazníka. Tuto koncepci je vhodné použít především v okamžiku, kdy firma usiluje o zvýšení objemu produkce. Rovněž se s ní ale setkáme, pokud na trhu výrazně převažuje poptávka nad nabídkou.

2.2.2 Výrobová koncepce

V okamžiku, kdy zákazník vyhledává na trhu vysoce kvalitní a funkční výrobky s řadou inovačních prvků, může podnik uplatnit přístup výrobový. Manažeři by měli proto usilovat o vytváření stále lepších výrobků a následných inovací, současně by měli ale stále naslouchat požadavkům zákazníků, aby nepřekročili s inovacemi práh požadovaného. Mohli by totiž inovovat až do stádia, kdy o produkt nebude mít spotřebitel zájem.

2.2.3 Prodejní koncepce

Prodejní koncepce je založena na předpokladu, že zákazník není o produktech informovaný a potřebuje být k nákupu přesvědčen. Za cíl si společnost klade především tedy informování spotřebitele, jeho přesvědčení a prodej vyrobeného, čímž sleduje své

vlastní potřeby. Tato koncepce je velmi často spojena se značným úsilím v oblasti propagace a reklamy. Setkáme se s ní v případě nadbytku výrobních kapacit, ale i u prodeje nevyhledávaného zboží. Často působí prodejní chování jako velmi agresivní.

2.2.4 Marketingová koncepce

Filozofie trvale orientovaná na zákazníka a jeho potřeby usiluje o efektivnější počínání ve vytváření, poskytování a sdělování lepší hodnoty pro zákazníka na zvolených trzích. Podnik přizpůsobuje potřebám zákazníka celý vývoj produktů, výrobu i samotný prodej a soustředí se především na řešení problémů spotřebitele. Aby byla tato koncepce úspěšná je nutné, aby se firma zaměřila na konkrétní vymezení potřeb zákazníka, budování vztahů se zákazníky a následný nepřetržitý kontakt, orientaci na cílové trhy a následně propojení a koordinaci marketingových činností s ostatními činnostmi podniku.

2.2.5 Holistická marketingová koncepce

V poslední době se velmi často hovoří o nutnosti zaměřením se na velmi širokou perspektivu. Je nutné budovat dobré vztahy nejen se zákazníky, ale i s dodavateli, distributory a dalšími partnery, aby byly získány a udržovány dobré obchodní vztahy. Vztahový marketing může výrazným způsobem ovlivnit úspěch všech marketingových aktivit. V rámci integrovaného marketingu je zapotřebí sestavit plně funkční a propojené programy, aby vytvářely, sdělovaly a poskytovaly hodnotu zákazníkům. Společnost jako celek by měla dobře sloužit zákazníkům, proto je nutné v rámci interního marketingu přijmout, zaučit a vhodně motivovat schopné zaměstnance, kteří budou správně plnit své pracovní povinnosti. Sociální či společensky zodpovědný marketing usiluje o definování sociálních a etických zájmů firmy. Snaha o dosažení souladu mezi těmito zájmy společností a potřebami zákazníků se projevuje právě i v chování firem na trhu. Cílem tedy není pouze dosáhnout zisku a uspokojit spotřebitele, ale rovněž veřejné zájmy. Kombinace všech těchto dílčích marketingových zacílení vzniká nová holistická marketingová koncepce.

2.3 Strategický marketing

Jedním ze základních předpokladů pro dosažení úspěchu daného podnikatelského subjektu v podobě zvyšujícího se objemu realizovaných obchodů a zvyšujícího se zisku je vhodně zvolená marketingová strategie. Můžeme ji chápat jako dlouhodobě orientovanou koncepci činností, jejímž cílem je odlišení se od konkurence a dosažení předem definovaných podnikatelských záměrů, především pak dosažení zisků, udržení stability a růst podnikatelského subjektu. K tomu je zapotřebí umět odhadnout budoucí potřeby zákazníka a v konkrétním časovém horizontu specifikovat postup, jak tyto potřeby uspokojit.

Ve Slovníku marketingu je strategie definována jako: „Plán pro dosažení specifického cíle. Strategie označuje vedení, jak se bude firma snažit kapitalizovat příležitosti na vybraném trhu. Rozvoj strategie řídí alokaci zdrojů. Navíc umožňuje oddělením firmy a operativním jednotkám mít stejné směřování řízení.“ (Clemente 2004, str. 288)

Obecně lze říci, že strategie představuje schopnost rozhodovat na základě vysoké odbornosti a profesionality, s ohledem na uvědomělou orientaci na trh a zákazníka a plné uspokojení jeho potřeb a současné posouzení schopností a možností podniku s ohledem na jeho cíle.

Strategický marketingový proces lze rozdělit do tří základních kroků: plánování, realizace a kontrola. Ve své práci se pokusím naplánovat právě takovou marketingovou strategii, aby firma dosáhla předem stanovených cílů. Realizace a kontrola této strategie je už v rukou samotného vedení firmy.

Strategické plánování vychází z analýz současného stavu firmy, zejména se pak jedná o analýzu na úrovni produktu, ceny, distribuce a marketingové komunikace. Dále je nutné se blíže seznámit s podmínkami ve vnějším a vnitřním prostředí firmy, se silnými a slabými stránkami podniku a s příležitostmi a hrozbami podnikatelské oblasti. Je nutné stanovit konkrétní cíle, kterých by podnik chtěl v definovaném časovém horizontu dosáhnout, nejčastěji se jedná o jednoletý horizont. A nakonec je nutné přesně vymezit strategii a sestavit plán, pomocí kterých bude stanovených cílů a záměrů dosaženo.

2.4 Marketingový mix

Marketingové strategie bývají přizpůsobovány konkrétnímu prostředí pomocí koncepce, která je obecně označována jako marketingový mix. Ve Slovníku marketingu je marketingový mix definován jako: „Čtyři kontrolovatelné proměnné, které společnost reguluje, aby efektivně prodávala výrobek.“ (Clemente 2004, str. 113)

Můžeme se setkat ale i s označením 4P: produkt (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion). Toto pojetí marketingového mixu odpovídá úhlu pohledu prodávajícího. Není ale tajemstvím, že 4P lze převést na 4C, abychom nahlédli na problematiku z opačné perspektivy, tedy z pozice zákazníka. Produkt tak odpovídá hodnotě z hlediska zákazníka (customer value), cena je vyjádřením nákladů pro zákazníka (cost to the customer), místo pak představuje pohodlí (convenience) a propagace komunikaci (communication).

2.4.1 Produkt

Produkt může být chápán jako „... entita mající objektivní i subjektivní charakteristiky, které jsou manipulovány k maximu jeho přitažlivosti pro cílové zákazníky.“ (Clemente 2004, str. 113) Může se jednat o cokoli, co je určeno pro trh a účelem je uspokojení určité potřeby zákazníka, nejčastěji se jedná o výrobky či služby.

Objektem zájmu zákazníka ale není samotný produkt, nýbrž funkce řešící jeho problémy či potřeby. Proto se musíme nutně zaměřit i na kvalitu výrobku a nabídnout zákazníkovi to, co požaduje.

2.4.1.1 Úrovně produktu

Produkt je nutno chápat komplexně. Nekupujeme si jej pouze pro jeho samotnou funkci, ale kupujeme si spolu s ním i určitou prestiž, design, nápad, styl, obal a podobně. Každý produkt se tedy skládá ze čtyř základních úrovní, které na sebe vzájemně navazují a vytváří jeho finální podobu.

1. úroveň - základ produktu – jedná se o hlavní funkci výrobku, která charakterizuje jeho využití, představuje základní fyzikální a chemické charakteristiky,

2. **úroveň** - formální výrobek – zde je první úroveň materializována a obohacena o design produktu, jeho obal, značku a další rozšiřující funkce a možnosti využití,
3. **úroveň** - rozšířený produkt – výrobek či služba jsou obohaceny o služby s nimi spojenými, především pak o způsob prodeje, instalaci a způsobu dalšího využití, na této rovině se odehrává zpravidla konkurenční boj,
4. **úroveň** - kompletní výrobek – do finální podoby je produkt dotvářen různými formálními výhodami, typickým příkladem je předávání pocitu převzetí určitého životního stylu či společenského statusu.

2.4.1.2 Klasifikace výrobků

Každý produkt je současně charakterizován mnohými svými vlastnostmi. Nejčastěji se ale u klasifikace výrobků hovoří o šířce, délce a hloubce výrobního mixu a jeho konzistenci:

- **šířka výrobního mixu** – počet výrobních řad produkovaných společností je označován jako šířka výrobního mixu,
- **délka výrobního mixu** – délkou potom rozumíme počet položek, které jsou vyráběny v jednotlivých produktových řadách,
- **hloubka výrobního mixu** – počet různých variant každé vyráběné položky označujeme jako hloubku výrobního mixu,
- **konzistence** – propojení různých výrobních řad podle charakteru jejich finálního využití a distribuční cesty determinuje konzistenci výrobku.

2.4.1.3 Životní cyklus produktu

Důležitým podkladem pro vhodné stanovení marketingové strategie je znalost fáze životního cyklu produktu. Boučková definuje tento cyklus takto: „Životní cyklus je idealizovaný k času vztážený model tržní reakce. Model životního cyklu výrobku vyjadřuje tržní životnost výrobku, tedy dobu, po kterou je výrobek prodáván, a rozsah prodeje v závislosti na čase.“ (Boučková 2003, str. 150) Já osobně považuji za nutné dodat, že prodej by měl být realizován za přijatelných marketingových podmínek.

Obecně platí, že každý produkt postupně postupuje průběhem čtyř životních fází. Každá z těchto fází má své odlišné charakteristiky, které mohou ovlivnit celkový úspěch či přínos marketingové strategie. Jednotlivé etapy na sebe navazují a volně v sebe navzájem přecházejí.

- **Zavádění na trh** - Celkové zahájení životního cyklu začíná v okamžiku uvedení produktu na trh, které by měla firma důkladně promyslet a velmi dobře načasovat. Pro tuto fázi je zpravidla typický pomalý nástup a pomalé, ale postupné překonávání prvotních potíží, vysoká míra rizika a malé zisky. Produkt by se měl v této fázi dostat do podvědomí spotřebitelů a vyvolat poptávku. Ceny bývají zpočátku zpravidla vyšší. Kompenzují tak vysoké náklady na podporu prodeje a reklamu. Podnik se ale sám může rozhodnout, jakou strategii pro uvedení na trh zvolí. Můžeme se setkat se čtyřmi základními strategiemi: (Boučková 2003, str. 154)

- intenzivní marketing** - strategie spojená s vysokou cenou a vysokými výdaji na reklamu a podporu prodeje,
- výběrové proniknutí** - při tomto postupu firma stanovuje vysokou cenu, ale náklady na komerční účely jsou minimální,
- široké proniknutí** - strategie, při níž je cena stanovena poměrně nízko, a náklady jsou naopak relativně vysoké,
- pasivní marketing** - při tomto proniknutí na trh je nízká cena produktu i náklady spojené s propagací.

- **Růst objemu prodeje** - V okamžiku, kdy začne výrazně růst objem prodeje, se dostává výrobek do druhé fáze životního cyklu. Produkt se pomalu dostává do podvědomí veřejnosti a náklady na propagaci mohou být proto postupně snižovány. Rovněž v tento okamžik začíná růst konkurence, ale firma by měla usilovat o udržení maximálního podílu na trhu.
- **Zralost** - V okamžiku, kdy přestává růst objem prodeje, je třeba, aby podnikatelský subjekt snížil cenu produktu a snažil si zachovat svůj tržní podíl na stávající úrovni. V této fázi mnoho konkurentů opouští trh. Tato fáze životního cyklu trvá zpravidla nejdéle a často se dále dělí na růstovou, stabilní a upadající fázi. Ceny jsou téměř na úrovni nákladů. A podíl na trhu je relativně stabilní.

- **Ústup** - V poslední etapě životního cyklu prodeje strmě klesají a dochází k pozvolnému zastavení produkce. Produkt je většinou prodejný jen díky slevám a výrazné propagaci. Výdaje spojené s tímto produktem by měly být minimalizovány.

2.4.2 Cena

Důležitým ukazatelem je výše ceny pro představu zákazníka o výši kvality výrobku a zvyšuje současně i image produktu. Cena má tedy výrazný vliv na objem prodeje a výsledné zisky podniku. Je navíc jediným prvkem marketingového mixu, který generuje výnosy společnosti, proto je nutné její výši dobře stanovit. Stanovení ceny je závislé na nákladech spojených s výrobkem, jeho distribucí i propagací.

Foret ve své knize Marketing (Foret 2004, str. 114) uvádí pět základních metod pro stanovení ceny produktu. V praxi jsou však obvykle ceny stanovovány pomocí vzájemných kombinací těchto metod:

- **Metoda založená na nákladech** – Jedná se o nejběžnější a nejčastěji používaný způsob pro stanovení ceny, o které následně hovoříme jako o ceně nákladově orientované. Tento postup je založený na kalkulacích nákladů a je poměrně jednoduchý. Jeho nevýhodou je však nezohledňování poptávky, cena tak může být proto stanovena až zbytečně nízko.
- **Metoda stanovení ceny na základě poptávky** – Pokud při stanovení ceny zohledníme poptávku, tedy odhadovaný objem prodeje, vytváříme poptávkově orientovanou cenu. Cena tedy zrcadlí hodnotu, kterou spotřebitel přikládá danému produktu.
- **Metoda stanovení ceny na základě cen konkurence** – Konkurenčně orientovaná cena je odvozena od předpokládaných cen konkurentů, které představují limitující faktor. Od této ceny se následně odvíjí i výše možných dodatečných nákladů.
- **Metoda stanovení cen z marketingových cílů podniku** – Ceny můžeme stanovovat i na základě marketingových cílů. Přičemž jednoznačnější definování cílů umožňuje snadnější stanovení ceny. Existují situace, kterým musíme hladinu ceny přizpůsobit i v případě, že to pro podnik nebude krátkodobě výhodné, obecně je nazýváme přežití. Cenu můžeme ale rovněž stanovit pro

dosažení maximálního běžného zisku, maximálních běžných příjmů, maximálního obratu nebo maximálního využití trhu. Podle těchto cílů pak volíme výši ceny.

- **Metoda stanovení cen na základě vnímané hodnoty** – Za rozhodující faktor u této metody je považována hodnota, kterou výrobku přisuzuje zákazník. Tento postup je založený na znalosti skutečnosti, že zákazník se mnohdy chová neracionálně a některé výrobky nenakupuje, protože je považuje až za podezřele levné a podobně. Hodnota výrobku je ovlivněna tedy řadou faktorů a bývá vystavena díky promyšlené marketingové strategii. Stanovit cenu na základě vnímané hodnoty není snadné. Využívá se k tomu proto metoda nazvaná test cenové citlivosti.

2.4.2.1 Test cenové citlivosti – PST (Price Sensitivity Test)

Tato metoda byla vyvinuta pro testování cenového pole a v současné době je uplatňována v široké řadě modifikací. (Boučková 2003, str. 189)

Respondentům jsou položeny čtyři otázky:

1. Jaká cena produktu je pro vás podezřele nízká?
2. Při jaké ceně považujete produkt za levný?
3. Při jaké ceně považujete produkt za drahý?
4. Při jaké ceně je produkt nepřijatelně drahý?

Četnosti odpovědí jsou následně zaneseny do grafu, kde na ose x jsou uvedeny jednotlivé cenové hladiny a na ose y četnost odpovědí. Četnosti odpovědí na první dvě otázky jsou kumulovány shora, naopak četnosti odpovědí třetí a čtvrté otázky jsou kumulovány zdola. Získáme tak čtyři různé křivky, které se budou vzájemně protínat. Průsečík křivek druhé a třetí otázky nám udává optimální cenu, při které je dosaženo nejvyššího poptávkového efektu. Rozmezí mezi průsečíky první a třetí otázky a druhé a čtvrté otázky je charakterizován jako bezpečný prostor pro cenovou strategii.

2.4.3 Místo

Místem se v marketingovém mixu rozumí především taktika a distribuční kanály používané k přiblížení výrobku spotřebitelům. Distribuce představuje proces umístění

výrobku na trh, a to nejen ve fyzickém stavu, ale i v podobě nehmotných toků, které k distribučním operacím patří. Soubor všech organizací, které zabezpečují distribuci, nazýváme marketingovou distribuční cestou, přičemž je můžeme rozdělit na přímé a nepřímé. Přímá distribuční cesta vede od výrobce přímo k zákazníkovi, naproti tomu nepřímá distribuční cesta vede skrze prostředníky či zprostředkovatele.

Z hlediska množství mezičlánků, které se na distribuční cestě objevují, rozeznáváme tři různé typy distribuce:

- **intenzivní (rozsáhlou)** – běžné standardní zboží s rychlým obratem je k dispozici na nejrůznějších místech,
- **selektivní (výběrovou)** – zboží je k dispozici na omezeném množství míst,
- **exkluzivní (výhradní)** – jen některé výrobky, spojené zpravidla s vyššími cenami, bývají nabízeny pouze na velmi malém počtu prodejních míst.

2.4.4 Propagace

Posledním prvkem marketingového mixu je propagace, někdy označovaná jako komunikační mix, protože má za cíl komunikovat se zákazníkem a s veřejností vůbec. Firma komunikuje především za účelem záměrného a účelného předávání informací, přesvědčování a ovlivňování spotřebitelů.

Obecně se komunikační mix rozděluje do pěti širších kategorií, kterými jsou reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing. (Foret 2004, str. 132) Každá z těchto forem marketingové komunikace má své specifické vlastnosti, funkce a cíle, které by se v ideálním případě měly vždy vzájemně doplňovat a podporovat se.

2.4.4.1 Reklama

„Jedna z hlavních součástí marketingového komunikačního mixu, která zahrnuje použití placených médií ke sdělení informací o produktu, službě, organizaci nebo myšlence s cílem přesvědčit“ je reklama. (Clemente 2004, str. 233) Samotný název vznikl pravděpodobně ze slova „reklamare“, což znamená znovu křičet. Tento význam odpovídal podobě obchodní komunikace před mnoha lety, a ačkoli se podoba reklamy v průběhu času změnila, její jméno jí už zůstalo. Dnes chápeme reklamu zjednodušeně

jako „... sdělení firemní nabídky zákazníkům prostřednictvím placených médií.“ (Tellis 2000, str. 24)

Parlament České republiky schválil v roce 1995 definici následující: „Reklamou se rozumí přesvědčovací proces, kterým jsou hledáni uživatelé zboží, služeb nebo myšlenek prostřednictvím komunikačních médií.“ (Vysekalová a Komárková 2000, str. 14)

Dle mého názoru se jedná o neosobní placenou formu komunikace firmy, neziskových organizací nebo jednotlivců, kteří jsou určitým způsobem identifikovatelní v reklamním sdělení, se zákazníkem či specifickou částí veřejnosti prostřednictvím nejrůznějších sdělovacích prostředků, tedy médií. Snahou je oslovit, informovat a přesvědčit nejen potenciálního zákazníka, ale i zákazníka stávajícího a přimět jej k opakovanému nákupu.

Jejím cílem ale není pouze informovat o samotném produktu, podniku a jeho působení vůbec, cílem reklamy je spíše prodat sen. K tomu využívá nejrůznějších témat a námětů od humorných, přes vřelé, až po erotické. Nejdůležitějšími otázkami, které je tedy nutné v oblasti reklamy ve společnosti řešit, je problém samotného obsahu sdělení a volba správného média.

Nejčastěji se můžeme setkat s reklamou televizní, rozhlasovou a tištěnou, v podobě plakátů, letáků, billboardů, ale i inzerátů. Jako nejjednodušší formu reklamy lze chápat symboly a loga podniku a různé reklamní nápisy. Často však zapomínáme na skutečnost, že reklamou jsou i nejrůznější brožury, příručky, i samotné balení produktu a do něj vkládaná sdělení. Reklamní sdělení v místě nákupu, jako například stojánky, vitríny a podobně, jsou rovněž velmi účinnou podobou této komunikace. A v neposlední řadě nesmíme zapomenout na v nedávné době na území České republiky povolený product placement, tedy umístění produktu přímo do televizního vysílání nebo filmu, který je zárukou dobré prezentace výrobku. Rovněž je nutné zmínit se o guerillovém marketingu jako jedné z forem reklamy, která má za cíl překvapit či šokovat veřejnost. Většinou se jedná o jednorázovou akci charakteristickou novým a originálním přístupem, která si klade za cíl prezentovat produkt, značku či společnost jako celek díky upoutání pozornosti zákazníků.

Reklama se v průběhu doby stala tak mocným nástrojem k ovlivňování spotřebitelů, že je v současné době nutné ji regulovat. Snad nejdůležitějšími zákony, které se vztahují k regulaci reklamy, jsou především zákon o regulaci reklamy, zákon o rozhlasovém a televizním vysílání a obchodní zákoník. Důležitější roli však v dnešní době hraje postavení občanského sdružení Rady pro reklamu, která si v průběhu let vybudovala velmi silnou pozici. Její Kodex pak stanovuje pravidla pro podobu etické reklamy.

2.4.4.2 Podpora prodeje

„Podpora prodeje je program, který činí nabídku firmy atraktivnější pro zákazníky a vyžaduje spoluúčast kupujícího.“ (Tellis 2000, str. 24) Pokud bychom chtěli charakterizovat pojem blížeji, může nám dobře posloužit definice následující: „Podpora prodeje zahrnuje soubor motivačních prostředků, které mají zákazníky přimět k tomu, aby nakupovali raději hned než později.“ (Kotler 2003, str. 89) Jsou to ale i prostředky, které přitahují pozornost zákazníků a poskytují jim informace. Využívají přímých stimulů, tedy chování podle požadovaného způsobu přináší výhodu každému. Navíc se jedná o prostředky, které působí velmi intenzivně a téměř okamžitě po jejich vyhlášení. Účinnost tohoto způsobu komunikace je však jen krátkodobá, proto se prodej po ukončení akce většinou vrací do normálu.

Jejím cílem je především povzbudit stávající zákazníky k větším a častějším nákupům, vyvolat okamžitou koupi u lidí, kteří s produktem nemají zkušenost, a také přilákat a udržet si spotřebitele konkurenčních produktů.

Při velmi častém používání podpory prodeje však může dojít ke znehodnocení značky a poškození obchodního jména podnikatelského subjektu, což může vážně, až existenčně, ohrozit celý chod společnosti. A rovněž může vézt k rozsáhlým a nákladným výkyvům ve výrobě.

Mezi nejčastější prostředky pro podporu prodeje patří slevy, speciální kupóny, cenově zvýhodněná balení, dárky, odměny, soutěže, hry, ochutnávky, vzorky výrobků, záruční programy, prezentace, veletrhy a prodejní výstavy.

2.4.4.3 Public relations

Vytváření a udržování pozitivního postoje veřejnosti ke společnosti a dobré vztahy se všemi aktivitami a částmi podniku probíhající zásluhou speciální formy komunikace nazýváme public relations. Nikdy se tedy nejedná o přímou formulaci nabídky ke koupi, naopak je to komunikace zaměřená dlouhodobě a nesleduje tedy pouze komerční zájmy.

Jednoduše lze říci, že ... „Public relations je sdělování firemního poselství spotřebitelům jinými způsoby.“ (Tellis 2000, str. 24) Poměrně obsáhleji ale definovala tento způsob komunikace Public Relations Society of America: „Public Relations v pluralistické společnosti přispívají k vzájemnému porozumění mezi skupinami a institucemi a tím pomáhají v rozhodování a účinnějším jednání. Public Relations umožňují sladovat soukromé a veřejné zájmy a slouží četným institucím. Aby dosáhly svých cílů, musí tyto instituce rozvinout dobré vztahy s nejrůznějšími cílovými skupinami: spolupracovníky, zákazníky, novináři, jinými společnostmi a společnostmi jako celkem.“ (Boučková 2003, str. 234)

V roce 1978 proběhlo Světové shromáždění asociací PR, kde byla schválena definice, která se nazývá „mexické prohlášení“: „Postupy v oblasti public relations jsou uměním i vědou, aplikovanou na analýzu trendů, předvídání následků, poradenství vedoucím osobám organizace a implementaci plánovaných programů činností, které budou ku prospěchu jak organizaci, tak zájmům veřejnosti.“ (Smith 2000, str. 322)

Účelem public relations je především vytvořit pozitivní image podniku a rozšířit jej na cílovém trhu, dále pak vybudovat a udržet dobré vztahy, dobré jméno, vzájemné porozumění, sympatie s cílovými skupinami. Velmi důležitým je v současné době i fakt, co si lidé vzájemně o organizacích, jejích produktech, službách i personálu vypráví. Snahou podniku tedy je, aby tyto rozpravy veřejnosti byly pro společnost pozitivní.

Nástroje public relations lze rozdělit do několika kategorií, které se často zkracují do akronymu PENCILS (Kotler 2003, str. 128):

- P** - publications - publikace – podnikové časopisy, výroční zprávy, brožury pro potřebu zákazníků,
- E** - events - veřejné akce – sponzorování sportovních či uměleckých akcí nebo prodejních výstav, příspěvky na dobročinnost,

- N** - news - novinky – příznivé zprávy o podniku, jeho zaměstnancích a produktech, tiskové zprávy, veřejné projevy,
- C** - community involvement activities - angažovanost pro komunitu – vynakládání času a peněz na potřeby místních společenství,
- I** - identity media - nosiče a projevy vlastní identity – hlavičkové papíry, vizitky, podniková pravidla oblékání,
- L** - lobbying aktivity - lobbystické aktivity – snaha o prosazení příznivých nebo zablokování nepříznivých legislativních a regulačních opatření,
- S** - social responsibility activities - aktivity sociální odpovědnosti – budování dobré pověsti v oblasti podnikové sociální odpovědnosti.

2.4.4.4 Osobní prodej

Dalším nástrojem komunikačního mixu je osobní prodej, který umožňuje vyrobít prodejní zprávu podle konkrétního cíle a situace. „Osobní prodej je sdělování firemní nabídky zákazníkům prodejním personálem.“ (Tellis 2000, str. 24) Kvalita osobního prodeje je výrazným způsobem ovlivněna kompetencemi prodejního personálu. Je zde využíváno verbálních i neverbálních prostředků interpersonální oboustranné komunikace mezi kupujícím a prodávajícím. Může se ale uskutečňovat nejen při bezprostředním styku tváří v tvář, ale i prostřednictvím telekomunikačních a informačních technologií.

Samostatným a snad nejvýznamnějším prvkem osobního prodeje je přímý prodej, který lze definovat jako: „marketing spotřebního zboží a služeb přímo u spotřebitelů nebo u jiných osob, v domácnostech, na pracovišti spotřebitelů a na jiných místech než ve stálých obchodních provozovnách, mimo obchodní síť, obvykle za pomoci vysvětlení a předvedení zboží nebo služeb přímým prodejcem.“ (Boučková 2003, str. 233)

Mezi nejobvyklejší způsoby osobního prodeje patří již zmíněný přímý prodej, prodejní prezentace, prodejní porady, různé pobídkové programy, ale rovněž i veletrhy a prodejní výstavy.

2.4.4.5 Přímý marketing

Přímý marketing lze chápat jako interaktivní komunikační systém se zákazníkem či potenciálním zákazníkem za účelem vyvolání jeho okamžité reakce. Je charakteristický především svou možností přesně zacílit skupinu, se kterou je komunikace zaměřena.

Jako „interaktivní marketingový systém, který používá jedno, nebo více reklamních médií pro vytváření měřitelné odezvy nebo transakce v jakémkoli místě“ definuje přímý marketing Direct Marketing Association. (Boučková 2003, str. 239) Podle Mezinárodního kodexu pravidel etiky v přímém marketingu zahrnuje tento způsob komunikace „veškerou komunikační činnost směřující k nabízení zboží či služeb nebo k přenosu obchodních nabídek v katalogu, novinách nebo v časopisech formou inzerátu nebo v jiné tištěné formě, poštou, televizí, videotextem, telefaxem nebo přes jiná média s cílem informovat spotřebitele a obchodní zákazníky a vyvolat jejich odpověď.“ (Boučková 2003, str. 239)

Mezi propagační nástroje spadající do oblasti přímého marketingu patří nejrůznější katalogy, adresné zásilky listovní poštou, v posledních letech velmi oblíbený telemarketing, elektronické nákupy, televizní nákupy, faxová, elektronická a hlasová pošta.

2.5 Prostředí podnikatelského subjektu

Každý podnik je umístěn do svého specifického prostředí, které je souhrnem specifických okolností ovlivňujících daný podnikatelský subjekt a současně jím ovlivňovaný. A je to právě okolí firmy, které výrazným způsobem determinuje správné marketingové cíle a strategie, a z nich plynoucí úspěch.

Jednotlivé prvky okolí se vzájemně ovlivňují, velmi rychle se vyvíjejí a proměňují. A podnik by měl být schopný na tyto změny a měnící se trendy reagovat a přizpůsobovat se jím, proto je nutné jim věnovat značnou pozornost a neustále je zkoumat a analyzovat.

Marketingové prostředí lze rozdělit do dvou úrovní: makroprostředí, které firma ve většině případů legálními prostředky ovlivnit nemůže, a mikroprostředí, na nějž může mít vliv i značně patrný.

2.5.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí je možné definovat jako: „Společné externí tržní síly, které mají vliv na schopnost společnosti prodat své výrobky a služby.“ (Clemente 2004, str. 104) Širší okolí podniku zpravidla definuje, jakým způsobem a co může či nemůže firma provozovat, vyrábět nebo poskytovat. Podnikatelský subjekt není zpravidla kompetentní prvky makroprostředí jakýmkoli způsobem ovlivňovat. Pro každou z organizací mají však jednotlivé faktory odlišné významy.

Faktory makroprostředí lze vyjádřit akronymem STEP (Boučková 2003, str. 84):

- S** - sociální,
- T** - technické a technologické,
- E** - ekonomické,
- P** - politicko-legislativní.

Přičemž se k těmto čtyřem faktorům v posledních letech přiřazují ještě přírodní a ekologické faktory.

- **Sociální faktory** - Faktory, které lze souhrnně označit jako společenské, můžeme dále rozlišit na demografické a kulturní. První z nich se zabývají základními ukazateli společnosti jako celku. Je velmi důležité sledovat vývoj těchto statistik a tendence, které se ve společnosti objevují. Kulturní prvky tvoří hodnoty, postoje a ideje konkrétních sociálních skupin.
- **Technické a technologické faktory** - Dominantní složkou marketingového prostředí se staly v posledních letech právě technické a technologické faktory. Nutnost významných investic do výzkumu a vývoje jsou však pro mnohé podniky limitujícím prvkem. Přesto se jedná o velmi významný prvek, který může radikálně změnit chování spotřebitele na trhu.
- **Ekonomické faktory** - Mezi významné ekonomické faktory patří především kupní síla spotřebitelů spojená s výší skutečných příjmů obyvatel, hladinou nezaměstnanosti, inflací, a podobně, a struktura výdajů zákazníků.

- **Politicko-legislativní faktory** – Situaci na trhu může výrazně ovlivnit nejen vnitrostátní, ale i mezinárodní politické dění a nejrůznější legislativní nařízení, normy, vyhlášky a zákony. Současně je nutné dbát na dodržování pravidel pro ochranu spotřebitele.
- **Přírodní a ekologické faktory** – Postupem času se stále častěji hovoří o přírodních a ekologických faktorech především z toho důvodu, že se setkáváme s jejich destrukcí. Společnosti jsou tak nuceny omezovat přebytečnou spotřebu a eliminovat škodliviny.

2.5.2 Analýza mikroprostředí

Současně na podnik působí i faktory vnitřního prostředí. Jedná se o prvky přímo související s podnikem a rovněž podnik samotný. Prvky mikroprostředí může firma zpravidla přímo ovlivnit. Významnými součástmi tohoto prostředí jsou především zákazníci, dodavatelé, distribuční články a konkurence. (Boučková 2003, str. 82) A rovněž je nutné zohlednit vliv a zainteresovanost veřejnosti.

- **Podnik** – Je velmi důležité, aby podnik fungoval správně jako jednotný celek. Všechny dílčí orgány a funkční jednotky firmy by tedy měly fungovat ve vzájemné souhře a harmonii. Pro navržení vhodné marketingové strategie je nutné se seznámit i s finanční situací a množstvím finančních prostředků, které je možno pro realizování strategie uvolnit.
- **Zákazníci** – Snad nejdůležitějším faktorem mikroprostředí jsou spotřebitelé. Podle charakteru trhu, na kterém se firma pohybuje, by měl být zvolený přístup k zákazníkovi. Na jakém trhu chce firma působit, by se měla rozhodnout již na začátku své činnosti.
- **Dodavatelé** – Subjekty, které mají možnost ovlivnit plnění základních funkcí podniku především prostřednictvím dodávání statků používaných ve výrobním procesu, tvoří dodavatelský faktor mikroprostředí. Je tedy nutné sledovat pravidelnost dodávek, intenzitu zpoždění, a další klíčové trendy ovlivňující bezproblémový chod společnosti.
- **Distribuční články a prostředníci** – Volba způsobu distribuce je velmi výrazným rozhodnutím spojeným s řadou rizik. Jaké možnosti a s nimi spojené

výhody a nevýhody jsou pro společnost možné, musí každý podnikatelský subjekt důkladně analyzovat a zvážit. Distribuční články se výrazně podílí na předávání hodnoty konečnému spotřebiteli.

- **Konkurence** – Pro dosažení úspěchu na daném trhu je nutná výborná znalost konkurentů a snaha uspokojovat zákazníky lépe. Dostupnosti alternativ k produktům či službám daného podniku nelze zabránit, ale lze jí úspěšně čelit dobrou znalostí a možnostmi připravit se.
- **Veřejnost** – Skupiny s alespoň patrným vlivem na marketingové aktivity společnosti jsou rovněž důležitým faktorem pro vymezení strategických cílů a prostředků pro jejich dosažení. Nejdůležitějšími účastníky veřejnosti jsou především zaměstnanci, veřejnost v blízkém okolí firmy a v neposlední řadě velmi důležitá media.

2.5.2.1 Porterův model „pěti sil“

Porterova analýza „pěti sil“ představuje jeden z nejpoužívanějších nástrojů pro hodnocení konkurence. Tento systém je zaměřený na faktory ovlivňující podnikání v konkurenčním prostředí. Než se podnik rozhodne vstoupit na trh, je nutné, aby analyzoval těchto pět sil:

- **Hrozba nově vstupujících na trh** – Je nutné analyzovat podniky, které by se mohly zaměřit na stejný trh a ohrozit firmu. Rovněž je nutné blíže specifikovat podmínky, které potenciální konkurenti musí splnit, aby na tento trh mohli vstoupit. Hovoříme zde o bariérách vstupu na trh. Obecně lze říci, že obory spojené s možností snadného vstupu na trh, jsou méně výnosné než obory, ve kterých jsou bariéry vstupu patrné.
- **Obchodní síla zákazníků** – Analýza struktury zákazníků, je rovněž velmi důležitým krokem. Síla vyjednávacích možností odběratelů oslabuje pozici podnikatelského subjektu. Podnik je tedy vyjednávací silou zákazníka omezován.
- **Obchodní síla dodavatelů** – Síla dodavatelů roste úměrně s jejich možností ovlivňovat výslednou cenu produktů. Pravomoc stanovovat podmínky pro dodávání zboží či materiálu a rovněž množství potenciálních dodavatelů rovněž výrazně ovlivňují konkurenční prostor firmy. Výběr správného dodavatele se

může stát konkurenční výhodou, zpravidla s ohledem na kvalitu dodávek, komunikaci s dodavatelem a rychlost dodávek. Se snižujícím se počtem dodavatelů roste jejich vyjednávací síla.

- **Hrozba substituce výrobků a služeb** – Jak snadné je nahradit produkty firmy, je významnou otázkou pro management. Výběr zboží je velmi často ovlivněn cenou, proto je důležité, aby cena byla vhodně stanovena.
- **Pozice mezi běžnými konkurenty** – Základním předpokladem pro úspěch podniku by měla být znalost stávajících konkurentů. Chod firmy ovlivňuje i množství a velikost konkurenčních firem. Jak dobře jsou firmy schopné uspokojit potřeby a přání zákazníka lépe než konkurent, hraje rozhodující roli při spotřebitelském rozhodování a chování, ze kterého má firma zisk.

2.5.2.2 Model „7S“

Faktory, které ovlivňují celkový úspěch firmy, ovlivňují i úspěch marketingové strategie. Nazýváme je kritické faktory úspěchu a často o nich mluvíme jako o 7S. Aby se firma mohla rozhodnout, jakou marketingovou strategii zvolit, musí dobře znát tyto faktory a jednat v souladu s nimi. Jedná se o (Rais a Doskočil 2007, str. 11):

- **Strategie firmy** – Marketingová strategie by nikdy neměla být v rozporu s celkovou vizí a posláním firmy. Proto je nutné dobře porozumět této strategii firmy, abychom mohli správně definovat a stanovit strategii pro marketing. Podnikatelská strategie musí být vždy známa celé firmě a musí být usilováno o její dosažení v první řadě. Většinou je však nutné plnit dílčí strategie, především obchodní, které vedou k cílům podnikatelské vize.
- **Organizační struktura firmy** – Optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky podniku má výrazný vliv na pracovní výkon zaměstnanců. Pokud víme, že pracovník odvádí dobrou a kvalitní práci, můžeme této skutečnosti využít při definování marketingové strategie. Struktura společnosti má rovněž vliv na komunikaci ve firmě. Obecně platí, že jednodušší struktura firmy napomáhá jejímu plynulejšímu chodu.
- **Spolupracovníci** – Výkonnost a produktivita firmy je závislá na lidském faktoru ve firmě, tedy především na svých zaměstnancích. I jediný špatný zaměstnanec podnikatelského subjektu může poškodit jeho jméno a firma tak může čelit

nemilým následkům, je tedy nutné o zaměstnance pečovat, motivovat je a za dobře odvedenou práci je odměňovat. Sounáležitost zaměstnanců s firmou je tou nejlepší reklamou a vizitkou.

- **Schopnosti** – Nejen sledovat, ale i neustále rozvíjet schopnosti zaměstnanců je velmi užitečné. Například talentovaný nebo nápaditý zaměstnanec pro firmu může představovat obrovský potenciál budoucích zisků. Je tedy dobré usilovat o poznání těchto kvalit a dát zaměstnancům prostor a možnost tyto své přednosti dále odkrývat a rozvíjet. Schopností lidí by mělo být obecně využity tam, kde jimi podnik disponuje.
- **Styl řízení** – V okamžiku, kdy dá společnost zaměstnancům větší prostor pro jejich kreativní a samostatné jednání, může být obohacena spoustou nových a dobrých myšlenek, nápadů i přímo výtvorů. Je jen otázkou důvěry, jak moc velký prostor zaměstnancům dáme. Při direktivním řízení firmy, jsou zaměstnanci většinou omezováni jen pro konání zadaného úkolu, což nemusí být vždy nejlepší variantou.
- **Systémy** – Míra automatizace a způsob předávání informací rovněž ovlivňuje chod a plynulost podnikových procesů. Tyto procesy mohou mít obrovský vliv na podobu ceny produktu i jeho způsob distribuce a podobně.
- **Sdílené hodnoty (kultura) firmy** – Jak už jsem uvedla výše, důležitou součástí marketingu je dobré mínění o firmě, na kterém se výrazně podílí zaměstnanci. Aby zaměstnanci byli spokojeni, je nutné jim nabídnout takové podmínky, ve kterých se jim bude dobře pracovat. Tyto podmínky ale nemusejí být vždy jen hmotného charakteru, naopak hodnoty, zvyky, tradice a normy, které bývají ve firmách uznávány a dodržovány jsou mnohdy daleko důležitější. Marketingová strategie by navíc nikdy neměla být v rozporu s firemní kulturou, proto je důležité se s ní velmi podrobně seznámit a řídit se jí.

2.5.3 SWOT analýza

Pokud jsme již dobře analyzovali makroprostředí a mikroprostředí firmy, jsme schopni vypracovat i SWOT analýzu. Tato analýza se zabývá silnými a slabými stránkami firmy a příležitostmi a hrozbami, které se v okolí podniku mohou objevovat a

ovlivnit tak jeho chod. Zatímco silné a slabé stránky vyplývají z analýzy vnitřního prostředí firmy, příležitosti a hrozby jsou důsledkem vlivů prostředí vnějšího.

Analýza získala svůj název díky prvním písmenům anglických termínů:

- S** - strengths - silné stránky
- W** - weaknesses - slabé stránky
- O** - opportunities - příležitosti
- T** - threats - hrozby

- **Silné stránky** – Jedná se zde především o pozitivní faktory přispívající k úspěchům firmy. Nejžádanějšími silnými stránkami jsou jedinečné charakteristiky či kompetence, které nelze příliš snadno či vůbec napodobit konkurentem. Předpokládá se, že takovéto výhody budou pro podnikatelský subjekt představovat dlouhodobý zisk.

Nejčastěji se setkáváme se silnými stránkami v podobě kvalitních výrobků, tradice značky, vysoké úrovně výzkumu a vývoje, nízkých výrobních nákladů, dobré finanční situace, pružné organizační struktury, kvalifikované pracovní síly, kvalitního marketingového managementu, příznivých dopravních spojení, vysoké úrovně marketingové komunikace, řádně vyškoleného prodejního personálu a dobře zajištěného a fungujícího servisu. (Horáková 2003, str. 43)

- **Slabé stránky** – Slabinami jsou pro podnik takové faktory, které představují omezení nebo nedostatky a současně jsou překážkou pro efektivní výkon celé společnosti.

Slabými stránkami jsou často příliš dlouhá doba potřebná pro výzkum a vývoj, konzervativní přístup k inovačnímu procesu, nekvalitní výrobky, zastaralý strojní park, omezené výrobní kapacity, vysoká zadluženost, absence motivace v systému odměňování, nedostatečná úroveň informačního systému, nízký prodejní obrát, podnik je nováčkem na zavedeném trhu, velká vzdálenost trhu, špatná pověst podniku, velmi obtížná diferenciacie od konkurenčních výrobků, chybná propagační kampaň – ani nápaditá, ani podnětná, a nízká marketingová síla podniku. (Horáková 2003, str. 43)

- **Příležitosti** – Možnosti podniku spojené s lepším využitím zdrojů a účinnějším splněním stanovených cílů, představují pro společnost příležitost. Jedná se o příznivou situaci v podniku, která jej může zvýhodňovat.
Můžeme se setkat především s příležitostmi neexistence domácí nebo zahraniční konkurence, zrušení ochrannářských opatření pro určité výrobky, snadného vstupu na nové trhy, moderních trendů v technologiích země, nově využitelných možností na mezinárodních trzích a růstu využitelných možností na mezinárodních trzích. (Horáková 2003, str. 44)
- **Hrozby** – Nevýhodné trendy ve vnějším prostředí představují pro podnik hrozby. Nepříznivé situace a různé překážky činnosti mohou výrazně zhoršit situaci ve firmě. U hrozeb se určuje závažnost a pravděpodobnost výskytu.
Ohrožením může být volný příchod zahraniční konkurence na domácí trhy, silné postavení klíčových konkurentů a zákazníků, slabé a zhoršující se konkurenční postavení podniku, neschopnost konkurovat na trzích a nepříznivé legislativní normy. (Horáková 2003, str. 45)

2.6 Strategické cíle

Po důkladném prostudování současného stavu podniku a jeho prostředí a možností, kterými podnik disponuje, je nutné definovat konkrétní cíle. Napomáhají nám ujasnit si a jasně předložit svým zaměstnancům, čeho chceme jako podnikatelský subjekt dosáhnout a na co je třeba se zaměřit. Cíle musí být uspořádány hierarchicky, tedy od nejdůležitějších k nejméně důležitým, a vzájemně by se měly vždy doplňovat.

Strategické cíle by měly vždy splňovat SMART požadavky:

- S** - specifické – musejí jednoznačně určovat, čeho má být dosaženo,
- M** - měřitelné – musejí být stanoveny tak, aby bylo možné říci, zda jich vůbec bylo a na kolik procent dosaženo, pokud je to možné je vhodné určit je kvantitativně,
- A** - akceptovatelné – musejí být realistické v daných podmínkách,
- R** - relevantní – musejí být důležité a mít přínos,
- T** - termínované – musejí být stanoveny v rámci určitého časového horizontu.

Samotný proces stanovování strategických cílů však není zdaleka tak jednoduchý, jak by se mohlo zdát. Jedná se totiž o komplexní proces, při kterém je nutné zkombinovat větší množství podnikatelských záměrů z různých pohledů. Cíle lze definovat na základě následujících hledisek:

- **Zisk** – Jedná se nejlepší ukazatel úspěšného podnikání. Ne vždy je ale jeho maximalizace považována za nejvhodnější cíl podniku, protože tento záměr bývá často krátkozraký, tedy bez dlouhodobější vize.
- **Tržní podíl** – Strategie maximalizace tržního podílu bývá založena na již dobrém postavení firmy na trhu a dobrých vztazích s blízkým okolím.
- **Relativní tržní podíl** – Snaha o zajištění dobrého vývoje obsazení trhu bývá mnohdy rovněž velmi důležitým faktorem.
- **Prodejní obrat** – Zvyšování obratu je velmi vhodnou strategií v okamžiku, kdy má firma možnost nabídnout i stejnému, neměnicímu se, počtu zákazníků více produktů či služeb. S rostoucím obratem bývají spojovány i klesající náklady a z toho plynoucí rostoucí zisky.
- **Zvětšování rozměrů zákaznické základny** – Oslovení zákazníka, který nepociťuje potřebu identifikace s konkrétní značkou, prostřednictvím levnějších výrobků zajišťuje společnost přírůstek stálých zákazníků, kteří jsou stimulováni k dalším nákupům v budoucnu. Tito zákazníci představují pro firmu potenciální zisky v budoucnu.
- **Množství prodaného zboží** – Mnohdy je důležité sledovat i obrat ve fyzických jednotkách, který může být objektivnějším ukazatelem.
- **Sociální odpovědnost** – Z krátkodobého hlediska je někdy vhodné zcela odhlédnout od potřeby vytvářet zisk a být krátkodobě ztrátoví za cenu získání si dobré pověsti a sympatií u zákazníků.
- **Ochranné akce pro přežití** – Může se stát, že firma potřebuje překonat nepříznivé období pro její podnikatelské záměry, proto je vhodné definovat cíle, jak tímto obdobím projít.

2.7 Marketingové strategie

Při definování marketingových strategií se vedení podnikatelského subjektu rozhoduje o efektivním vynaložení prostředků do vybudování účinného vztahu výrobek – trh ve shodě s vytyčenými cíli a vytváří a vyvíjí snahu udržet prokazatelné konkurenční přednosti a výhodné pozice na vytipovaných trzích. Marketingové strategie lze jednoduše považovat za prostředek pro dosažení stanovených cílů, přičemž je nutné si uvědomit, že se jedná o dlouhodobý, nikdy nekončící, proces hledání, přizpůsobování a obměňování postupů a procesů.

Marketingové strategie lze formulovat na základě tří odlišných základních postupů řešení:

- **Diferenciace produktu** - Dosáhnout odlišnosti produktů můžeme pomocí jedinečnosti zboží, poskytováním doplňkové služby, kterou konkurence nenabízí, psychologickými metodami nebo způsobem distribuce. Většinou se tedy firmy soustředí na své přednosti, které přeměňuje v konkurenční výhody.
- **Minimalizace nákladů** - Podnikatelský subjekt může zvolit strategii, kdy se snaží minimalizovat náklady na výrobu a distribuci, které se projeví v nižší ceně výsledného produktu, a tím bude dosaženo většího podílu na trhu. Minimalizace nákladů bývá spojována zejména s novými technologiemi či technologickými postupy a setkáme se s ní nejčastěji na masovém nebo komerčním trhu.
- **Tržní orientace** - Způsob provedení konkrétního produktu uspokojuje potřeby specifického segmentu trhu, nikdy ne trh jako celek. Tato strategie bývá spojována s vysokou mírou specializace a zaměřením se pouze na jediný zájem či potřebu zákazníka.

3 Analýza současného stavu podniku

V následující části diplomové práce je třeba podrobněji představit firmu, pro kterou jsou návrhy marketingové strategie zpracovávány, a následně se pokusit důkladně zanalyzovat současnou situaci podniku, samotný produkt a další části marketingového mixu, makroprostředí a mikroprostředí firmy, silné a slabé stránky podnikatelského subjektu a příležitosti a hrozby, které by mohli ovlivnit další chod produkce. Rovněž je nutné se blíže seznámit se současnou strategií podniku a s cíly, které má firma v současné době vytyčené.

3.1 „Nano snowboards“

Dne 17. května roku 2000 byla paní Ivana Moučková zapsána na Magistrátu města Brna do živnostenského rejstříku s oprávněním k zprostředkovatelské činnosti, ke koupi zboží za účelem jeho dalšího prodeje a k prodeji. Místem podnikání se stala Prušánecká 4206/5, Brno – Židenice.

Nejdříve se zabývala paní Ivana Moučková distribucí zboží, což ale není předmětem zájmu mé práce. Naopak ohniskem pozornosti se stala činnost, pro jejíž výkon se rozhodla přibližně před devíti lety. Jedná se zde především o navrhování, zadávání do výroby a distribuci snowboardů.

Svým produktům nechala podnikatelka patentovat jméno „Nano snowboards“, které nesou dodnes. Značka je spojována s barvami žlutá a černá, které bývají v nejrůznějších obměnách používány při zobrazování loga firmy (Obrázek 1), například na reklamních vlajkách, samolepkách, katalogích a podobně.



Obrázek 1: Logo Nano snowboards (Zdroj: *Nano modely 2010 – 2012.*)

3.2 Koncepte podnikatelského chování „Nano snowboards“ na trhu

Vzhledem k charakteru podnikatelského subjektu lze hovořit pouze o jediném možném přístupu k oslovení zákazníků s nabídkou produktů, a sice výrobkové koncepci. Bylo by možné rovněž zvážit holistický marketingový přístup, při kterém je nutné budovat dobré vztahy se zákazníky, dodavateli, distributory a dalšími partnery. Paní Moučková se svou značkou ale představuje velmi malý a ne příliš známý podnikatelský subjekt, který nemá zrovna velký vliv na své okolí a nedisponuje velkým množstvím obchodních vztahů.

Filosofie výrobkové koncepcí vychází ze skutečnosti, že firma produkuje a distribuuje vysoce kvalitní a funkční produkty, o jejichž koupi či konzumaci nelze přesvědčit širokou veřejnost, ale pouze skupinu spotřebitelů se zájmy, které jsou na tyto produkty vázané, konkrétně se tedy jedná o snowboarding a dále pak lyžování. Rovněž je zde velmi patrná snaha o přizpůsobování se nejnovějším trendům, o neustálé inovování produktů, o zlepšování jejich kvality a také o rozšiřování jejich portfolia. Zohledňovány jsou ale výrazným způsobem i požadavky zákazníků, které se podílejí i na výsledné podobě ceny. Snahou je tedy nabídnout spotřebiteli pokud možno, co nejkvalitnější výrobek za přijatelnou cenu.

3.3 Strategický marketing „Nano snowboards“

V současné době není strategický marketing „Nano snowboards“ příliš propracovaný a promyšlený dopředu na dlouhodobější časový úsek. Podnikatelské záměry nejsou definovány konkrétně, nelze tedy hovořit o specifických cílech podnikatelského subjektu.

Ačkoli plánování činností probíhá, nejedná se o plánování zcela ideální, protože neprobíhá na všech úrovních. Jedná se o plánování na úrovni množství, způsobu a podobě produkce, propagace výrobků však příliš promyšlená není. Rozhodování probíhá operativně, což nemusí být vždy nutné zlo, ale je třeba tyto operativní činnosti zapojit do širšího rámce marketingové strategie.

Jednotlivé prvky, které ovlivňují finální podobu prodeje, by se měly proto vzájemně doplňovat a měly by být vždy těsně propojeny. Je tedy nutné analyzovat

všechny dílčí prvky v současné podobě a pokusit se o jejich úpravu tak, aby marketingová strategie přinesla paní Moučkové lepší výsledky.

Realizace plánů v současné době probíhá bez větších problémů, ale kontrole není přikládána příliš velká pozornost. Považuji tedy za vhodné, aby se paní Moučková zaměřila na sledování výsledků a rovněž přínosů jednotlivých činností.

3.4 Marketingový mix „Nano snowboards“

Marketingový mix je jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňující celou marketingovou strategii. Je tedy nutné mu věnovat odpovídající pozornost a analyzovat současný stav produktu, ceny, distribuce a propagace co nejpodrobněji.

3.4.1 Produkt

Jako hlavní produkt lze považovat snowboardy, který představují pro paní Moučkovou nejdůležitější prvek zajišťující příjem, spíše jako na doplňkový produkt lze pohlížet na krátké lyže S-line, které si masovou oblibu u zákazníků pravděpodobně nikdy nezískají. Zcela doplňkovými produkty jsou obaly na snowboardy a lyže, vázání, mikiny, trička a šátky, které slouží v současné době spíše pouze jako reklamní předměty.

Účelem těchto produktů je zajistit zákazníkovi možnost pro komfortní a bezproblémovou realizaci zimních sportů, tedy snowboardingu a lyžování, nikoli pouze dát spotřebiteli možnost vlastnit produkt, což vychází se samotné podstaty prodeje výrobků.

3.4.1.1 Úrovně produktu

Snowboardy a lyže S-line vnímáme jako celek. Představují komoditu, která umožňuje spotřebiteli realizovat zimní sporty, konkrétně tedy snowboarding a lyžování. Současně však mohou tyto produkty vyjadřovat i životní styl zákazníka, jsou vyjádřením jeho vkusu a preferencí. Snowboardy a lyže tedy nejsou jen pouhými dřevěnými deskami, ale mají více úrovní, jak na ně nahlížet, stejně jako je tomu i u dalších produktů.

- 1. úroveň** - základ produktu – u snowboardů představuje první úroveň samotná dřevěná deska, materiály, které jsou pro její výrobu použity, a tvar, který snowboard má, a dále pak možnost provozování snowboardingu, která z jejího vlastnictví plyne, u S-linů je to obdobné, tedy podoba a vlastnosti produktu, a možnosti jejich využití,
- 2. úroveň** - formální výrobek – design, který snowboardy a S-liny mají, spolu se samotnou značnou „Nano snowboards“, kterou nesou, představují druhou úroveň produktů, spotřebitel tedy nenakupuje pouze samotný produkt, ale rozhoduje se i o nákupu značky, o vzhledu produktu, jehož význam není v dnešní době zanedbatelný, a jeho dalších funkcích, použitích a výhodách, které pro něj může nákup představovat, u společnosti „Nano snowboards“ je nutné zmínit velkou ohebnost a pružnost použitých materiálů, což je velmi významným faktorem vypovídajícím o kvalitě výrobků,
- 3. úroveň** - rozšířený produkt – na třetí úrovni produktu je nutné zmínit tříletou záruku, která je garantovaná na všechny výrobky „Nano snowboards“, z hlediska služeb a způsobu prodeje není produkt příliš propracovaný, což je ovlivněno zpravidla možnostmi a kapacitami podnikatelského subjektu, vzhledem ke skutečnosti, že společnost nemá žádné své pobočky, je velmi těžké zajistit servis a přímé konzultace se zákazníkem, či recenze produktů, je zde však snaha tento nedostatek řešit pomocí dodatečné kvalifikace zaměstnanců prodejen, kde jsou produkty umístěny, a rovněž prostřednictvím internetových stránek kde se obchodníci zainteresovaní do tajů značky „Nano snowboards“ snaží zodpovědět na nejrůznější dotazy o produktech, a samozřejmě je zde i snaha přímého zprostředkování prodeje, ačkoli e-shop ještě není zcela funkční,
- 4. úroveň** - kompletní výrobek – do své finální podoby jsou snowboardy a S-liny dotvářeny především umožněním zákazníkovi začlenit se do komunity snowboardistů či S-linových lyžařů a ztotožnit se tak s jejich životním stylem a získat status „free“ a „cool“ jedince.

Používání doplňkových produktů potom může vyjadřovat důvěru zákazníka a jeho věrnost značce. U „Nano snowboards“ nejsou však tyto produkty zcela volně prodejné, proto by bylo vhodné tento nedostatek napravit a umožnit tak zákazníkům jejich zakoupení. Vzhledem k současnému stavu nebudu věnovat těmto produktům dále více pozornosti.

3.4.1.2 Klasifikace výrobků

Značku „Nano snowboards“ nesou produkty, které lze samozřejmě rovněž klasifikovat a popsat jejich charakteristické vlastnosti:

- **šířka výrobního mixu** – výrobní řady jsou pouze dvě, jedná se o výrobní řadu krátkých lyží S-line a výrobní řadu snowboardů, kterou můžeme ještě dále rozdělit do dvou skupin na snowboardy „CAPové“ a „sidewallové“,
- **délka výrobního mixu** – celkový počet výrobků se v posledním roce oproti letům předchozím o něco snížil na základě požadavku vyskladnění a prodeje starých zásob, celkový počet vyrobených snowboardů se tedy pohyboval okolo 600 kusů, na skladě bylo zhruba 370 kusů, do příští sezóny se počítá s výrobou zhruba 1 200 kusů, lyží S-line se vyrobí zhruba 200 párů za sezónu,
- **hloubka výrobního mixu** – varianta první výrobní řady je pouze jedna, naopak variant druhé výrobní řady je daleko více, všechny jsou podrobněji popsány níže,
- **konzistence** – konzistence výrobků je zcela homogenní, způsob využití je velmi podobný, u některých výrobků dokonce totožný a způsob distribuce je rovněž stejný.

Tabulka 1: Hloubka výrobního mixu

Šířka výrobního mixu	Hloubka výrobního mixu
Výrobní řada I.	S-line
Výrobní řada II. a	Snowboard CAP freestyle
Výrobní řada II. b	Snowboard side wall ABS wide
	Snowboard side wall ABS freeride
	Snowboard side wall TWIN
	Snowboard side wall Banán

I. S-line

S-liny jsou v poslední době velmi oblíbené krátké lyže určené spíše pro zábavu na sjezdovce, než pro profesionální sport. Mohou sloužit také jako hravá a cvičná carvingová pomůcka. Konkrétně se jedná o širší model metrových, respektive devětadevadesát centimetrových, twin-tipových bladeů pro dospělé. Jsou vhodné téměř pro každého, i pro neškolené a nezkušené jezdce. Lyže jsou vybaveny univerzálním vázáním a carvingovou podložkou, a jsou proto ideální pro půjčovny a školní kurzy, kde si může lyže půjčit či vyzkoušet větší množství lyžařů, aniž by bylo nutné lyže a vázání složitě seřizovat.

Pro sezónu 2010/2011 byly vyhotoveny ve třech různých barevných provedeních (Obrázek 2).



Obrázek 2: Lyže S-line ve třech barevných provedeních (Zdroj: *Nano modely 2010 – 2012.*)

II. a Snowboard CAP freestyle

„CAPové“ snowboardy jsou univerzální snowboardy určené pro začátečníky i pro pokročilé. Jejich provedení je charakteristické, dřevěným jádrem, laminátovými nosnými vrstvami, PE skluznicí IS 7 500.

Vlastnosti: horní fólie: materiál PBT, tištěný shora,
dřevěné jádro: jednosměrná smrková překližka,
biaxiální prepreg: skelný laminát, antivibrační gumový pásek, ocelová hrana,
skluznice: IS 7500.

Jedná se o freestylové snowboardy, tedy o snowboardy určené spíše pro zábavu. Jsou vhodné ale i pro použití na sjezdovce i ve snowparku, kde především jejich pružnost, ale i další vlastnosti, umožní jezdcům realizaci velkého množství skoků, triků a dalších pohybů.

Na zimu 2010/2011 byly použity dvě designová provedení, která byla rovněž realizována ve variantě Banán (Obrázek 3). Byly vyrobeny pouze dva designy, protože výroba „CAPových“ snowboardů jde už spíše do ústupu.



Obrázek 3: Designy použité pro „CAPové“ snowboardy (Zdroj: *Nano modely 2010 – 2012.*)

Délky: 110 cm, 120 cm, 134 cm, 137 cm, 141 cm, 147 cm, 151 cm, 157 cm a 161 cm.

II. b Snowboard side wall

„Sidewallové“ snowboardy jsou určené spíše pro pokročilé a zkušené jezdce. Mají sandwichové provedení, ABS hranu, která je rovná, dřevěné jádro, laminátové nosné vrstvy a sintrovanou skluznici IS 7 500.

Vlastnosti: horní fólie: polyamid - kvalitní materiál tištěný ze spodní strany, což znesnadňuje poškrábání,
dřevěné jádro: jednosměrná smrková překližka a buková překližka, celé jádro kryté z boku ABS hranou,
biaxiální prepreg: carbonová vlákna, anitvibrační gumový pásek, ocelová hrana,
skluznice: sintrovaná IS 7500.

Snowboardy side wall se vyrábí ve čtyřech následujících provedeních, která se navzájem liší svými charakteristickými jízdními vlastnostmi a dále pak rozměry, délkou efektivní hrany a radiem. Více podrobných informací je uvedeno v katalogu. (viz. Příloha).

ABS wide

Snowboardy ABS wide jsou určeny pro jezdce s větší velikostí boty. Tyto snowboardy mají širší střed, aby mohly být zatáčky jezdců hladké a jízda tak bezproblémová.

Na sezónu 2010/2011 byly dány do sériové výroby tři designy (Obrázek 4).



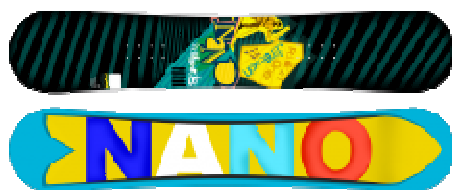
Obrázek 4: Designy použité pro snowboardy side wall ABS wide (Zdroj: *Nano modely 2010 – 2012.*)

Délky: 157 cm, 162 cm a 167 cm.

ABS freeride

Snowboardy ABS freeride jsou určeny především pro vyznavače a milovníky jízdy v hlubokém prašanu a rychlé jízdy nejen na sjezdovce, ale právě především v terénu a na volných prostranstvích mimo sjezdovku.

Na tuto zimu byl do sériové výroby zadán pouze jediný design (Obrázek 5).



Obrázek 5: Design použitý pro snowboard side wall ABS freeride (Zdroj: *Nano modely 2010 – 2012.*)

Délky: 153 cm a 158 cm.

TWIN

U snowboardů TWIN se jedná o měkčený, od špičky až k patce přesně symetrický snowboard pro vyváženou jízdu, jak na regular, respektive normal stance, tak na switch. (Výrazem regular je označována situace, kdy jezdec má levou nohu vpředu, opakem je goofy, kdy snowboardista jezdí dopředu nohou pravou. Někdy se však výrazem regular nahrazuje normal stance, tedy jízda nohou nastavenou jako přední dopředu. Při různých skocích či otočkách se však může jezdec dostat do situace, kdy může mít vpředu zadní nohu, takováto jízda se označuje jako switch.)

Snowboardy TWIN jsou u spotřebitelů velmi oblíbené, a to právě především díky možnosti jejich univerzálního použití. Tato obliba byla jedním z důvodů, proč byly do výroby zadány hned čtyři různé designy, bohužel mám k dispozici pouze tři z nich (Obrázek 6).



Obrázek 6: Designy použité pro snowboardy side wall TWIN (Zdroj: *Nano modely 2010 – 2012.*)

Délky: 147 cm, 153 cm a 157 cm.

Banán

Specifický tvar snowboardu Banán má rovněž twinovou geometrií, ale současně má tvrdší patku a špičku. Technologie je založena na opačném pnutí desky. Díky tomu snowboard zatáčí perfektně na tvrdém povrchu či ledu. Tlak tvořený jezdcovou vahou je přenesený mezi nohy, což ulehčilo zatáčení a eliminovalo sekání hrany, snowboard je tak tolerantnější a umožňuje přirozenou jízdu v prašanu. Snowboarding se tak stává jednodušším a zábavnějším pro všechny.

Banány byly v této sezóně novinkou. Do výroby se daly tři různé designy (Obrázek 7).



Obrázek 7: Designy použité pro snowboardy side wall Banán (Zdroj: *Nano modely 2010 – 2012.*)

Délky: 147 cm, 153 cm a 157 cm.

Limitovaná edice snowboardů a vlastní návrhy

„Nano snowboards“ dále nabízí pět designů, které jsou označovány souhrnně jako limitovaná edice. Tyto motivy nejdou přímo do sériové výroby, ale jsou spotřebitelům nabídnuty jako motivy na snowboardy na objednávku. Mohou být tedy na prknech nejrůznějších délek a vlastností, dle přání zákazníka.

V sezóně 2010/2011 bylo navrženo následujících pět designů (Obrázek 8).



Obrázek 8: Design limitované edice (Zdroj: Nano modely 2010 – 2012.)

Dále je možné si u značky „Nano snowboards“ navrhnout vlastní design a objednat snowboard podle přání zákazníka. Tuto službu nabízí podnikatelka na trhu téměř jako jediná, což představuje velkou konkurenční výhodu.

3.4.1.3 Životní cyklus produktu

Jednotlivé produkty značky „Nano snowboards“ jsou v různých fázích životního cyklu, což by se mělo výrazně projevit na způsobu jejich propagace.

Lyže S-line mají již několik let téměř totožný objem prodeje, dochází zde jen k nepatrným výkyvům. „Nano snowboards“ má i stabilní a stále postavení na trhu těchto produktů. Rozhodně se ale neplánuje omezení objemu produkce, ani závratné snižování cen produktu.

Prodejnost „CAPových“ snowboardů se stále snižuje, což je důvodem pro omezení jejich produkce. Jak už jsem se zmínila výše, objem vyrobených „CAPových“ snowboardů se v současné době zdaleka nevyrovná objemu vyprodukovaných „sidewallových“ snowboardů.

U „sidewallových“ snowboardů je objem prodeje již ustálený a dále už neroste, s výjimkou snowboardů side wall TWIN. Snowboardy side wall TWIN byly na trh poprvé uvedeny před zahájením sezóny 2009/2010. Zákazníci si tento model velmi oblíbili a postupně začíná objem jejich prodeje růst. Náklady na jejich propagaci nejsou nijak odlišené od nákladů spojených s propagací ostatních modelů.

Výroba „sidewallových“ banánů byla zahájena před začátkem sezóny 2010/2011. Tento produkt je tedy ve fázi samotného zavádění na trh. Technologie těchto snowboardů je vystavena na zcela odlišné konstrukci, než předchozí modely, což je důvodem velmi pomalého nástupu na trh, který je zapříčiněn neznalostí produktu u spotřebitelů. Bylo by tedy potřeba vymezit vhodnou strategii pro jeho propagaci. V současné době se uplatňuje strategie výběrového proniknutí, kdy je cena stanovena poměrně vysoko, ale náklady na propagaci jsou minimální.

3.4.2 Cena

Cena produktů bývá stanovena zpravidla až u konečného prodejce. Sama podnikatelka nabízí k distribuci snowboardy a lyže S-line za velkoobchodní cenu, která je následně konečným distributorem upravena na cenu maloobchodní, tedy konečnou, za kterou je zákazníkovi umožněno si zboží zakoupit. Stanovení marže distributora je ryze v jeho režii. Tato skutečnost je největším problémem celé distribuce. Paní Moučková nestanovuje ani minimální, ani maximální maloobchodní cenu, ani minimální či maximální marži maloobchodníka.

V důsledku této skutečnosti se může stát, a stává se, že se setkáme na trhu s podhodnocenou cenou výrobku, což škodí i pověsti samotné značky. Tyto nízké stanovené ceny mohou v očích zákazníka totiž odkazovat k nízké kvalitě produktů a znehodnocovat image, kterou se podnik snaží budovat. Podhodnocené maloobchodní ceny se proto v důsledku této skutečnosti mohou nepříznivě projevit na objemu prodeje a výsledných ziscích podnikatelského subjektu, ačkoli zisk z jednoho prodaného kusu zůstává pro podnik stále stejný.

Velkoobchodní cena je v první řadě stanovena na základě nákladů spojených s produkcí. Současně je však zohledňována i poptávka na trhu po produktech stejného či podobného charakteru. Ceny konkurentů příliš zohledňovány nejsou z toho důvodu, že produkty konkurenčních firem buď nedosahují stejné úrovně kvality, nebo se jedná o produkty celosvětově známých společností, u kterých je nasazena příliš vysoká cena z důvodu samotného jména značky.

Velkoobchodní cena lyží S-line je aktuálně ve výši 2 000 Kč bez DPH. Maloobchodní cena se pak obvykle pohybuje okolo 3 400 Kč včetně DPH.

Cena snowboardů je u jednotlivých modelů i délek různá, v některých případech se můžeme setkat s rozdílnou cenou snowboardů odlišujících se pouze designem.

U „CAPových“ snowboardů se velkoobchodní cena pohybuje v rozmezí od 1 950 Kč po 2 250 Kč bez DPH. Nejnižší cena náleží samozřejmě nejkratším snowboardům a naopak. Produkce „sidewallových“ snowboardů je spojena s vyššími přímými náklady, proto je i velkoobchodní cena o něco vyšší. Ceny se pohybují v rozmezí od 2 500 Kč do 3 300 Kč bez DPH.

Maloobchodní cena je určována především konečným prodejcem, protože, jak už jsem se zmínila výše, podnikatelka neurčuje ani minimální ani maximální prodejní cenu. Samozřejmě se můžeme setkat s produkty výrazně podhodnocenými, většinou se však maloobchodní cena produktů pohybuje v rozmezí 6 500 Kč až 7 500 Kč včetně DPH. U snowboardů s vlastním designem se zvýší i samotné náklady na výrobu, maloobchodní cena se tak většinou vyšplhá na 7 000 Kč až 7 500 Kč včetně DPH.

3.4.2.1 Test cenové citlivosti – PST (Price Sensitivity Test)

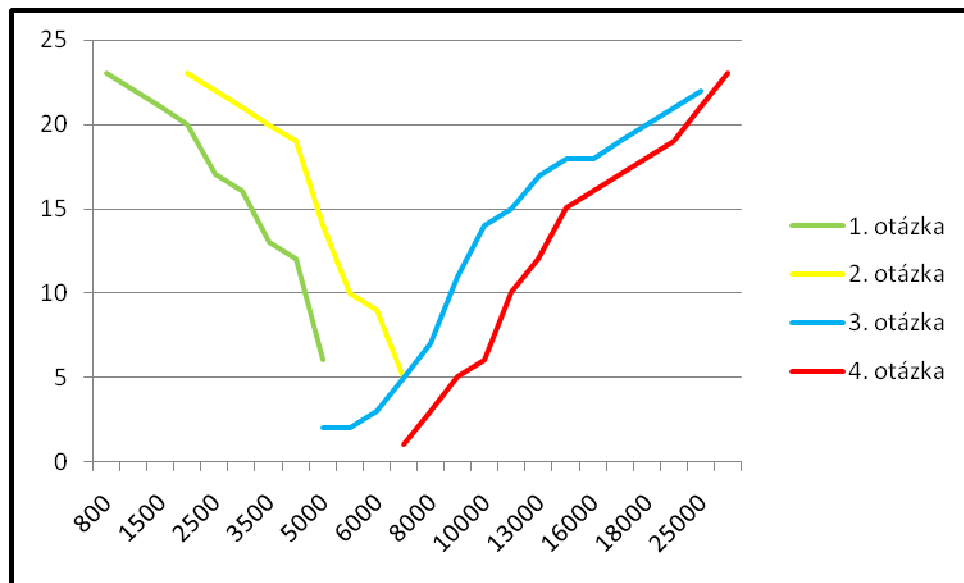
Obecně považuji za vhodné zohlednit u stanovení ceny hodnotu, kterou výrobku přikládá zákazník. Jakou hodnotu přikládají spotřebitelé produktům značky „Nano snowboards“, jsem se snažila zjistit pomocí metody testu cenové citlivosti.

Pomocí krátkého dotazníku obsahujícího čtyři otázky jsem se pokusila zjistit, jakou hodnotu přikládají produktům, konkrétně snowboardům, značky „Nano snowboards“ současní i potenciální zákazníci. Otázky měly následující znění:

1. Jaká cena v korunách by pro Vás byla podezřele nízká?
2. Při jaké ceně byste považoval/a produkt za levný?
3. Při jaké ceně byste považoval/a produkt za drahý?
4. Při jaké ceně byste model považoval/a za nepříjemně drahý?

Výsledky dotazníkového šetření jsem zanesla do grafu (Obrázek 9). Celkem mi na dotazník odpovědělo dvacet čtyři respondentů. Ceny, které uváděly, jsou zobrazeny na ose x, četnosti odpovědí naopak na ose y. Zjišťovala jsem cenu snowboardů souhrnně, nikoli pro každý model zvlášť. To především z toho důvodu, že respondenti nebyli příliš kompetentní rozlišit vlastnosti produktů, a současně proto, že každý z nich má jiné potřeby a nároky, proto by preferoval i jiný model snowboardu.

Optimální cena snowboardů, při které by mělo být dosaženo nejvyššího poptávkového efektu, by podle testu cenové citlivosti měla být stanovena na 7 000 Kč. První a třetí a druhá a čtvrtá křivka se nám neprotnulý, ale průsečíky je možné si domyslet, a odhadnout tak bezpečný prostor pro cenovou strategii. Průsečík první a třetí křivky je možné odhadovat na úrovni 5 500 Kč, průsečík druhé a čtvrté křivky je potom umístěn přibližně na úrovni 8 000 Kč. Pro marketingovou strategii je tedy vhodné stanovit ceny snowboardů v rozmezí mezi 5 500 Kč a 8 000 Kč.



Obrázek 9: Graf výsledků testu cenové citlivosti

3.4.3 Místo

Pokus o zajištění přímé distribuční cesty je realizován prostřednictvím e-shopu na internetových stránkách značky „Nano snowboards“. Problémem však zůstává skutečnost, že e-shop není zcela funkční. Dochází zde ke komplikacím s cenou, která by měla být v e-shopu zobrazena a není. Pokud by totiž byla cena stanovena pod úroveň maloobchodní ceny prodejců, došlo by k výraznému poklesu přímých prodejů, naopak pokud by cena byla stanovena příliš vysoko, prodeje přes internet by nebyly nikdy realizovány. Proto je nutné propojit cenovou strategii s distribuční. Současný stav se jeví jako velký nedostatek, který ovlivňuje současnou úroveň prodejů.

Z těchto důvodů je většina prodejů tedy uskutečňována právě především prostřednictvím nepřímých distribučních cest. Můžeme zde hovořit o distribuci výběrové, neboli selektivní. Zboží je k dispozici pouze na těch místech, která byla pro přímý prodej vybrána.

Paní Moučková spolupracuje s obchodníky a distributory, kteří sjednávají prodeje a obchodní kontakty s konečnými prodejci. Jedná se především o dva významné obchodníky, kteří se starají o distribuci po České a Slovenské republice. U nás se jedná především o malé obchody se zimním sportovním vybavením, především pak v horských oblastech, a o spolupráci se stálým odběratelem Heliasport. Na Slovensku se prodeje uskutečňují především v obchodních jednotkách nákupních center ve větších a velkých městech. Za ústředí lze považovat Žilinu, kde je jeden z obchodníků zaměstnán přímo v jedné z těchto prodejen.

Obchodníci nabízejí prodejním produktům „Nano snowboards“ za ceny o něco vyšší než je velkoobchodní cena přímo od podnikatelského subjektu. S obchodními jednotkami, se kterými uzavřeli spolupráci obchodníci, paní Moučková zásadně nekomunikuje a nenabízí jim produkty za nižší ceny. Mezi obchodníky a podnikatelkou je uzavřena takováto dohoda, která obchodníkům zajišťuje podíl na ziscích z prodeje, tedy jejich vlastní příjem.

Distribuce do zahraničí je zprostředkovávána především prostřednictvím prodejen a půjčoven zimního sportovního vybavení, rovněž především v horských oblastech. Hovoříme zde především o Itálii, Rakousku a Polsku. Pro další distribuci po Rakousku získala letos výhradní právo slovenská společnost Wintersport, která má v úmyslu značku „Nano snowboards“ v příštím roce představit i na švédském trhu a dále pak expandovat do dalších států severní Evropy.

3.4.4 Propagace

Komunikace značky „Nano snowboards“ není na příliš dobré úrovni, ačkoli je zde patrná snaha. Marketingová komunikace však není příliš promyšlená a není jí věnováno tolik pozornosti, kolik by si zasloužila. Lze říci, že se jedná o nejslabší článek marketingového mixu.

Ačkoli jsou tedy produkty vysoce kvalitní a jsou k dispozici za dobrou cenu, v okamžiku, kdy nejsou zákazníkovi či potenciálnímu zákazníkovi prezentovány a představeny, není možné, aby se jejich prodeje setkaly s velkým úspěchem. Ne příliš vhodná distribuce se stává překážkou až na druhém místě.

3.4.4.1 Reklama

„Nano snowboards“ využívá reklamní komunikace pouze minimálně. Jedná se pouze o nejrůznější letáčky, odznaky a nálepky.

Paní Moučková si pravidelně každý rok nechává natisknout katalogy aktuální kolekce produktů, kde jsou prezentovány i jejich vlastnosti. V loňském roce měla značka umístěné billboardy po ulicích města Žilina a v Brně v tenisové hale. Na promo akcích, které samy do reklamní komunikace nespádají, bývají vystaveny vlajky a billboardy, které naopak reklamními prostředky jsou.

Dalším prvkem reklamní komunikace jsou internetové stránky, které poskytují zájemcům i stálým zákazníkům velké množství informací o produktech a technologiích a dalších zajímavostech spojených se značkou „Nano snowboards“. A rovněž je nutné zmínit stránku vytvořenou na sociální síti Facebook, která umožňuje příznivcům značky projevit svou náklonnost a tak seznámit své přátele s její existencí.

A v neposlední řadě nesmíme zapomenout na doplňkové produkty, tedy obaly na snowboardy a lyže, vázání, mikiny, trička a šátky. Tyto produkty totiž nejsou, jak už jsem se zmínila výše, samostatně prodejné, slouží skutečně především pro podporu prodeje, tedy jako reklama.

3.4.4.2 Podpora prodeje

Za prostředek pro podporu prodeje lze považovat možnost si zcela zdarma vypůjčit snowboard „Nano“ na promo akcích společnosti Telefonica O2 na Slovensku – O2 Snowboard tour a O2 Rookie cup, na kterých je v letošní sezóně vždy přítomný stánek „Nano snowboards“. A dále pak soutěže, které rovněž na těchto akcích probíhají. V poslední době se jednalo především o „lámání prken“, kde mohli soutěžící vyhrát jako hlavní cenou právě snowboard značky „Nano“.

Značka „Nano snowboards“ spolupracuje také se společností Nutrend a do její soutěže na internetových stránkách věnovala jako ceny rovněž dva snowboardy. Tento krok má vést k rozšíření povědomí o samotné značce a podpořit tak prodej samotných produktů.

Všechny výrobky značky „Nano snowboards“ mají tříletý záruční program, což je rovněž jedním z prvků podpory prodeje.

3.4.4.3 Public relations

Budování dobrého jména a dobrých vztahů mezi samotným podnikem a jeho okolím představují prostředky marketingové propagace, kterým je v současné době věnována snad největší pozornost.

Mezi publikace lze znovu zahrnout katalogy reprezentující aktuální sezónu, které slouží rovněž jako reklamní materiál. „Nano snowboards“ v současné době sponzoruje klub malé kopané Karlsberg a současně i pohár Nanocup, který tento klub pořádá. Identitu podniku lze definovat na základě doplňkových produktů, především pak triček a mikin, ale i díky nálepkám či odznaků, které se těší velké oblibě.

3.4.4.4 Osobní prodej

Ačkoli „Nano snowboards“ neprovozuje žádnou vlastní prodejnu, osobní prodej je velmi úspěšný především ve Slovenských prodejnách, zvláště pak v Žilině, kde je personál velmi důkladně seznámen s charakteristikami a kvalitami produktů a je proto schopný poskytnout hodnotné informace zákazníkům a upozornit je na detaily a vlastnosti, které jsou například u konkurenčních produktů nedostačující či naopak kterými produkty „Nano snowboards“ disponují. Výrazně se na této skutečnosti podílí i osobní zkušenosti prodejců s produkty.

V prodejnách v České republice není personál většinou dostatečně kompetentní pro posouzení kvality produktu a informování zákazníka. To je ovlivněno i osobní neznalostí produktů.

Jednou z podob osobního prodeje, které je využíváno, je možnost komunikace s odborníkem a další konzultace o produktech, jejich kvalitě a charakteristikách na internetových stránkách v sekci „Zeptejte se nás“.

3.4.4.5 Přímý marketing

Mezi prostředky přímého marketingu patří internetové stránky s e-shopem, který ale bohužel není plně funkční. Stránky poskytují zákazníkům velké množství informací o technologiích snowboardů „Nano“, aktuální přehled designů a možnost prohlédnout si nejrůznější fotografie, které vypovídají o životním stylu spojeným se značkou „Nano snowboards“. Všechny tyto skutečnosti mají za cíl zákazníka informovat a přesvědčit jej k okamžitému nákupu v e-shopu.

3.5 Prostředí podnikatelského subjektu

Prostředí podnikatelského subjektu ovlivňuje chod samotného podniku. V současné době se podmínky v okolí podniku jeví jako příznivé pro jeho další rozvoj a rozšíření jeho působnosti. Této skutečnosti však není zcela využito.

3.5.1 Analýza makroprostředí

I na „Nano snowboards“ působí řada faktorů, které samotný podnik nemůže ovlivnit. Makroprostředí podniku je však spíše příznivé.

- **Sociální faktory** – Dříve se o snowboardingu hovořilo spíše jako o mužské záležitosti, tato skutečnost ale není již dávno pravdou. Snowboarding se rozšířil i mezi ženy, což pro společnost znamená rozšíření poptávky na trhu po snowboardech. Dokonce lze říci, že ženy vyhledávají líbivé designy, které jsou pro ně stejně důležité jako jízdní vlastnosti snowboardů. Této skutečnosti lze využít a přeměnit ji ve výhodu.

Rovněž se rozšiřuje cílová skupina z hlediska stáří. Dříve se snowboardingem zabývali především mladí lidé, zhruba v rozmezí od 15 do 30 let. V současné době je ale tato aktivita přístupná téměř všem věkovým kategoriím, ať už malým dětem, tak i starším, především pak jezdcům, kteří se se snowboardingem seznámili ve svém mládí a věnují se mu i nadále.

Se zvyšujícím se množstvím snowboardových škol a jiných institucí věnujících se výuce snowboardingu se stala tato aktivita přístupnější i jedincům, kteří by se dříve sami báli tento sport vyzkoušet.

Trendy ve společnosti nasvědčují tomu, že lidé tráví na horách přes zimní období stále více času a vyhledávají právě snowboarding, který je již od svých začátků spojen s životním stylem možným charakterizovat jako „free“. Obecně je ve společnosti rozšířené povědomí o snowboardingu jako sportu spojeným se zábavou a volností. Tyto společenské faktory jsou výrazně pozitivní pro chod podniku a prodej jeho produktů.

- **Technické a technologické faktory** – I v oblasti snowboardingu dochází k neustálému technologickému rozvoji a pokroku. Společnost „Nano snowboards“ se snaží vždy pružně reagovat a držet s novými trendy krok, což se jí daří. Přichází tak na trh s novými modely, které jsou schopné konkurovat novinkám světoznámých značek. Je zde však nutné zmínit, že technologický pokrok je závislý v první řadě na výrobcích snowboardů, tedy společnosti GALUS Industries, která je majitelem všech výrobních linek.

Z hlediska informačních technologií dochází k neustálému rozvoji. Mezi prvky, které se přímo dotýkají podnikatelského subjektu, jistě patří rozvoj a rostoucí obliba e-shopů a návštěvnost internetových stránek z důvodu snadného přístupu k informacím a dalšího obeznámení se s firmou a jejími produkty. A následně velká obliba sociálních sítí, které umožňují jedincům zařadit se do sociální skupiny, které se chtějí stát součástí i v běžném životě.

- **Ekonomické faktory** – Lze říci, že ekonomické faktory jsou v současné době spíše ve stádiu pozitivního vývoje. Kupní síla obyvatel spíše roste, než klesá, a zákazníci začínají preferovat spíše dražší a současně kvalitnější zboží než jeho levné náhražky. V brzké době by mohlo dojít ale k výrazným změnám, které mohou být způsobeny například zvýšením daně z přidané hodnoty.
- **Politicko-legislativní faktory** – V současné době nejsou v prostředí podniku žádné politické či legislativní faktory, které by mohly nějakým způsobem ovlivnit chod podniku, jeho produkci a prodeje. K poklesu poptávky by mohlo dojít například v případě, že by byl schválen zákon o povinnosti občana užívat ochrannou pomůcku hlavy na sjezdovce. Na toto téma proběhlo mnoho diskusí, ale zatím zůstává situace beze změny.
- **Přírodní a ekologické faktory** – Produkce snowboardů je závislá na velkém množství syntetických materiálů a samozřejmě na produkci dřeva. Výroba

syntetických materiálů je regulována řadou norem o množství a složení odpadů, znečišťování ovzduší a vod, a dalších. Je nutné, aby tyto normy dodržovali dodavatelé materiálů, kterých se normy týkají. Produkce dřeva není žádným zvláštním způsobem omezena. Přírodní a ekologické faktory nemají v tuto chvíli žádný významný vliv na chod společnosti a prodeje produktů.

Jednotlivé faktory STEP analýzy obohacené o přírodní a ekologické faktory jsou přehledně shrnuté v níže uvedené tabulce (Tabulka 2).

Tabulka 2: Přehled faktorů makroprostředí

STEP analýza
<p>Sociální faktory:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rozšíření snowboardingu i mezi ženy • rozšíření cílové skupiny z hlediska stáří • zvyšující se množství snowboardových škol • snowboarding se stává přístupnější širší veřejnosti • lidé tráví více volného času na horách • obliba „free“ životního stylu, zábavy a volnosti
<p>Technické a technologické faktory:</p> <ul style="list-style-type: none"> • neustálý technologický rozvoj a pokrok • snaha pružně reagovat a držet s novými trendy krok • rozvoj a rostoucí obliba e-shopů • rostoucí návštěvnost internetových stránek • velká obliba sociálních sítí
<p>Ekonomické faktory:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kupní síla obyvatel spíše roste • zákazníci začínají preferovat dražší a kvalitnější zboží • mohlo by dojít ale k výrazným změnám
<p>Politicko-legislativní faktory:</p> <ul style="list-style-type: none"> • žádné faktory ovlivňující výrazně chod podniku, jeho produkci a prodeje
<p>Přírodní a ekologické faktory:</p> <ul style="list-style-type: none"> • regulace výroby syntetických materiálů • normy o množství a složení odpadů, znečišťování ovzduší a vod, a další • regulace produkce dřeva

3.5.2 Analýza mikroprostředí

Samotný podnik, který představuje základ celého mikroprostředí, jsem se pokusila blížeji charakterizovat již výše. Další prvky přímo související s podnikem jsou rovněž velmi důležité a je nutné jim věnovat pozornost.

- **Zákazníci** – Cílový trh tvoří především spotřebitelé či potenciální spotřebitelé, muži i ženy, ve věku od 15 do 30 let, kteří představují většinový podíl zájemců o snowboarding. Řada ze zákazníků jsou již zkušení jezdci, kteří hledají snowboard přesně podle svých potřeb a přání. Velké množství zákazníků hledá pouze zajímavý design, mnozí ale také žádají kvalitu za nižší cenu, než nabízejí konkurenti.
- **Dodavatelé** – Výroba snowboardů a lyží je zadávána společnosti s ručením omezením GALUS Industries, která je majitelem všech výrobních linek a technologických postupů. Závislost „Nano snowboards“ na tomto podniku je tedy obrovská. Pokud by GALUS Industries ukončila z nejrůznějších důvodů spolupráci, neblaze by se to podepsalo na podnikání paní Moučkové. Spolupráce však bez jakýchkoli problémů trvá již několik let a obě strany jsou spokojeny, proto je téměř zbytečné se této hrozby obávat.

Dalším významným dodavatelem je společnost Sporten, která dodává sublimace nejen pro výrobu produktů „Nano snowboards“, ale i dalších produktů společnosti GALUS Industries. Skluznice, které jsou konstruovány jako závodní skluznice největší tvrdosti, dodává rakouská společnost Ballprint.

- **Distribuční články a prostředníci** – O distribuci a distribučních cestách jsem se zmiňovala již výše. Znovu však připomínám, že je zde snaha zajistit přímé distribuční cesty prostřednictvím e-shopu na internetových stránkách značky „Nano snowboards“, ale bohužel není ještě zcela funkční. Nepřímé distribuční cesty jsou zajištěny především díky dvěma obchodníkům, kteří se starají o distribuci po České a Slovenské republice. Kompetence a kvalita práce slovenského partnera jsou na velmi dobré úrovni, proto se i prodejům na Slovensku daří výrazně více než v České republice.

Další distribuce do zahraničí byla doposud sjednána přímo paní Moučkovou a již stálým obchodníkem působícím na Slovensku, od příštího roku má však výhradní právo sjednávat obchody v Rakousku slovenská společnost Wintersport. Významným distribučním článkem je i kvalifikovaný personál, který je schopný předat hodnotu konečnému zákazníkovi.

- **Konkurence** – Konkurence na trhu je obrovská. Světoznámé značky jako například Nitro, Santa Cruz, Ride, Burton, Flow, Palmer, a další, ale i značky známé spíše výrobou lyží jako například Elan a Atomic, nelze za skutečné konkurenty považovat. Tyto společnosti mají celosvětový význam a mnohé z nich působí na českém trhu jen velmi okrajově. Jejich produkty jsou skutečně kvalitní, ale jejich cena je poznamenána samotnou značkou, kterou nesou. Přesto se jedná o produkty, jejichž nákup upřednostní zkušení jezdci.

Za konkurenty na českém trhu lze považovat například značky Hackboards, Gravity, Meatfly, Choc a Westige. Některé produkty těchto značek nedosahují stejné kvality jako produkty „Nano snowboards“, jiné mají velmi vysokou cenu, přesto však se jedná o skupinu značek navzájem si konkurujících. Dominantní postavení zaujímá především značka Meatfly, která, ačkoli nabízí ne příliš kvalitní zboží, je distribuována po celé republice ve velkém množství prodejen, a která si i díky širší svého sortimentu vybudovala u zákazníků své stálé postavení na trhu.

- **Veřejnost** – „Nano snowboards“ nemá příliš velký vliv na veřejnost ve svém okolí a naopak tato veřejnost nijak výrazně neovlivňuje chod podniku. Paní Moučková nezaměstnává téměř žádné zaměstnance, pouze na základě dohody o provedení práce spolupracuje s designéry a dále spolupracuje s obchodníky, kteří svou činnost provozují na základě živnostenského oprávnění vystaveného na jejich vlastní jméno. Některé z marketingových aktivit jsou proto následně čistě jen v jejich režii.

3.5.2.1 Porterův model „pěti sil“

Zmínila jsem se, že konkurence na trhu je velmi významná. Přesto je postavení „Nano snowboards“ na trhu již několik let stabilní. Je ale vhodné analyzovat konkurenci podrobněji a zaměřit se na slabá místa, na které je vhodné zaútočit a rozšířit tak svou pozici na trhu.

- **Hrozba nově vstupujících na trh** – Vstup na trh se snowboardy a s lyžemi není nijak omezený, ani spojený s jakýmkoliv překážkami či bariérami. Z tohoto důvodu se může zdát, že je hrozba vstupu nových konkurentů na trh poměrně

vysoká. Skutečnost je ale jiná. Tento trh už je poměrně přesycený a nový podnik zaměřený na tuto oblast by už velmi složitě a těžce hledal svou klientelu. Rovněž je vstup na trh spojený s nemalými investicemi do výrobních linek či s hledáním výrobců, kteří by byli ochotni realizovat produkci nové firmy.

- **Obchodní síla zákazníků** – Velkoobchodní cena pro prodejce je pevně stanovena na základě kalkulace nákladů. Prodejci si stanovují maloobchodní cenu sami podle svých potřeb a požadované marže. Finální spotřebitelé nemají zcela žádnou vyjednávací sílu. Cena je pevně stanovena a zákazník je nucen ji akceptovat nebo se rozhodnout pro jiný produkt.
- **Obchodní síla dodavatelů** – Vyjednávací síla dodavatelů je poměrně vysoká. Paní Moučková by v současné době nebyla schopna provozovat svou podnikatelskou činnost bez spolupráce s firmou GALUS Industries. Spolupráce trvá ale již řadu let a vzájemné vztahy těchto dvou podnikatelských subjektů jsou velmi blízké. Ostatní dodavatelé nemají příliš velkou obchodní sílu, protože je lze poměrně snadno vyměnit za dodavatele jiné.
- **Hrozba substituce výrobků a služeb** – Produkty „Nano snowboards“ je velmi lehké nahradit jinými konkurenčními produkty. Přesto je zde patrná snaha produkty odlišit od konkurenčních, a to především jejich vysokou kvalitou, poměrně nízkou cenou a jedinečným a neopakovatelným designem, které znesnadní jejich substituci. Zaměnit snowboardy lze však i za zcela odlišné produkty, které rovněž umožní zákazníkům zábavu na sněhu na horách, může se jednat například o lyže. Tyto produkty však umožňují aktivity poměrně odlišné, které nejsou vyhledávány stejnými cílovými skupinami. Proto lze říci, že substituce produkty zcela odlišného charakteru je nemyslitelná.
- **Pozice mezi běžnými konkurenty** – Znalost konkurentů na trhu je poměrně dobrá, ačkoli mnoho již stávajících zaběhnutých firem rozšiřuje svou produkci právě o snowboardy. Jedná se především o výrobce lyží, ale i skateboardů a skatového a snowboardového oblečení či obuvi. Snowboardy „Nano“ si však udržují na trhu svou stálou pozici, to je způsobeno především díky následování nových trendů v této oblasti, vysoké kvality výrobků, poměrně nízké ceny a zajímavými a jedinečnými designy, které na první pohled odlišují produkty od konkurenčních. S konkurenty světoznámých firem se však nelze srovnávat.

Jednotlivé části Porterovy analýzy jsou přehledně shrnuté v níže uvedené tabulce (Tabulka 3).

Tabulka 3: Přehled dílčích částí Porterovy analýzy

Porterova analýza
<p>Hrozba nově vstupujících na trh:</p> <ul style="list-style-type: none"> • žádná významná omezení pro vstup na trh • hrozba vstupu nových konkurentů na trh jen zdánlivě poměrně vysoká • poměrně přesycený trh • velmi složité a těžké nacházení klientely pro novou firmu • vstup na trh spojený s nemalými investicemi
<p>Obchodní síla zákazníků:</p> <ul style="list-style-type: none"> • velkoobchodní cena stanovena na základě kalkulace nákladů • prodejci si stanovují maloobchodní cenu sami • finální spotřebitelé nemají zcela žádnou vyjednávací sílu
<p>Obchodní síla dodavatelů:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vyjednávací síla výrobce snowboardů je poměrně vysoká • závislost na spolupráci s firmou Galus Industries • ostatní dodavatelé nemají příliš velkou vyjednávací sílu
<p>Hrozba substituce výrobků a služeb:</p> <ul style="list-style-type: none"> • lehké nahradit produkty konkurenčními • možnost nahradit produkty zcela odlišnými
<p>Pozice mezi běžnými konkurenty:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dobrá znalost konkurentů na trhu • stálá pozice na trhu

3.5.2.2 Model „7S“

Celkový úspěch podniku je podpořený sedmi faktory, které nejsou vzájemně příliš dobře propojeny.

- **Strategie firmy** – Podnik svou strategii staví především na myšlence primárního udržení vysoké kvality produktů a současně jejich cenové dostupnosti pro zákazníky. Dále není strategie firmy příliš rozvedena.
- **Organizační struktura firmy** – Paní Moučková provozuje tuto podnikatelskou činnost na základě živnostenského oprávnění, většinu záležitostí spojenou s produkcí si tedy zařizuje podnikatelka sama. Designy navrhují designéři pracující na základě dohody o provedení práce. O distribuci se starají dva

obchodníci provozující činnost na základě živnostenského oprávnění vydaného na jejich vlastní jména.

- **Spolupracovníci** – Dobře odvedená práce designérů se samozřejmě projevuje i na samotné prodejnosti produktů. Pokud je design líbivý, zajímavý a originální, roste o snowboard s tímto designem zájem zákazníků. Práce obchodníků se projevuje při budování distribučních cest, pokud je jejich práce kvalitní, dochází tak opět k růstu prodeje.

Spolupráce se společností GALUS Industries je, jak už jsem se zmínila, již dlouholetá. Na vzájemnou spolupráci jsou oba podnikatelské subjekty zvyklé a vzájemná spolupráce je výhodná pro obě strany. Společnost GALUS Industries by totiž nebyla schopna využít své výrobní kapacity jen pro své účely a docházelo by tak k prostojům na výrobních linkách a k jejich případnému znehodnocování.

- **Schopnosti** – Sama paní Moučková je vášnivou jezdkyňou na snowboardech. Díky vlastní zkušenosti je tedy schopná hodnotit a rozpoznat kvalitní snowboardy a specifikovat tak konkrétní požadavky na jejich vylepšení či úpravu. Osobní zainteresovanost v oblasti je velkou motivací pro lepší výkony podniku.

Designéři používají pro své návrhy nejrůznější softwary, a techniky, které umožňují vytvořit velmi zajímavé designy. Při své tvorbě mají zcela volnou ruku a mohou tak dát prostor své kreativitě. Kvalifikovaný personál na prodejnách a jejich dobrá informovanost napomáhá dobré prodejnosti produktů.

- **Styl řízení** – Podnikatelka dává svým spolupracovníkům zcela volný prostor. Obchodníci sjednávají kontakty zcela ve svém vlastním zájmu, designéři realizují své nápady a rozvíjí své kreativní schopnosti.
- **Systemy** – Způsob předávání informací je především telefonický nebo prostřednictvím emailů, jiných komunikačních systémů či kanálů využíváno není.
- **Sdílené hodnoty (kultura) firmy** – Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o velmi malý podnik, není stanovena či definována ani žádná firemní kultura. Přesto zde převažuje především velká obliba a zájem všech zainteresovaných ve snowboardingu a životním stylu spojeným s touto aktivitou. Tento zájem se

následně projevuje v důkladném poradenství zákazníkům a touze pomoci jim vybrat vhodný produkt.

3.5.3 SWOT analýza

Předchozí důkladná analýza stavu podnikatelského podniku, jeho makroprostředí i mikroprostředí mi nyní umožňuje definovat silné a slabé stránky podniku, které souvisí s vnitřním prostředím, a příležitosti a hrozby, které se vyskytují v jeho okolí.

- **Silné stránky** – Za silnou stránku podnikatelského subjektu můžeme považovat stálé postavení na trhu a neustálé rozšiřování oblíbenosti snowboardingu u široké veřejnosti.

Prodeje jsou zajišťovány také díky obchodnímu řetězci Heliasport, který má již svou tradici. Heliasport tak umožňuje distribuci produktů po městech České republiky. Distribuce v obchodních řetězcích je rovněž využito v obchodních domech na Slovensku, a dále jich bude využito v Rakousku a následně možná i v zemích severní Evropy.

Silnou stránkou je rovněž možnost zákazníků navrhnout si vlastní design a vybrat si snowboard přesně podle svých potřeb. Produkty jsou vysoce kvalitní s tříletým záručním programem a jejich cena je současně stále dostupná široké veřejnosti.

- **Slabé stránky** – Podniková strategie není příliš promyšlená, což se dále odráží na marketingové strategii. Slabinou „Nano snowboards“ je především velmi špatné využití marketingové komunikace a s tím spojená špatná propagace, především pak v České republice. Malé povědomí o značce je pak skutečnost plynoucí z předchozího nedostatku.

Špatná distribuce je rovněž velkou nevýhodou, která ovlivňuje výši prodeje hned v druhé řadě. Nefunkčnost e-shopu na internetových stránkách pak ještě více znemožňuje snadnou dostupnost produktů zákazníkovi.

- **Příležitosti** – První z nabízejících se příležitostí je vhodně zvolit podnikatelskou strategii, následně vybudovat strategii marketingovou, využít tak prostředků

marketingové komunikace a rozšířit povědomí společnosti o značce „Nano snowboards“.

Druhou možností, jak zlepšit chod podniku, promyslet distribuci produktů, zprovoznit e-shop a napomoci tak značce k dalšímu postupu dále na evropské trhy. Příležitostí, jak se odlišit od konkurence je dále sledovat nejnovější trendy a následovat je, protože, jak už jsem se zmínila výše, velké množství konkurentů není z tohoto hlediska tak pružné a pohotové.

Dále by bylo vhodné zajistit sponzorství snowboardových jezdců na nejrůznějších závodech či soutěžích, i tato skutečnost totiž výrazně napomáhá pověsti značky. V neposlední řadě se jako příležitost jeví otevření snowboardových škol v horských střediscích, kde by byla možnost zapůjčit si produkty „Nano snowboards“.

- **Hrozby** – Potenciální hrozbou na trhu je možnost výrazného zvýšení ceny materiálů či jiných nákladů spojených s produkcí snowboardů. Skutečnost, že je chod podniku zcela závislý na existenci společnost GALUS Industries, se rovněž může časem stát hrozbou. Společnost si v současné době vede dobře, pokud by se však tato situace změnila, negativně by se to projevilo na podnikání paní Moučkové.

Dále by mohl chod podniku ovlivnit jiný produkt, který by zákazníci začali upřednostňovat jako substitut za snowboardy. Ale i změna v postavení na konkurenčním trhu, může negativně ovlivnit chod podniku. V neposlední řadě se může jednat o nepříznivý vývoj ekonomických faktorů, které mohou výrazně snížit kupní sílu zákazníků.

Silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby jsou přehledně shrnuté v níže uvedené tabulce (Tabulka 4).

Tabulka 4: Přehled SWOT analýzy

SWOT analýza	
Vnitřní prostředí	<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • stálé postavení na trhu • rozšiřování oblíbenosti snowboardingu • spolupráce s obchodním řetězcem Heliasport • expanze do zahraničí • možnost zákazníků navrhnout si vlastní design • vysoce kvalitní produkty • tříletý záruční program • dostupná cena
Vnější prostředí	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nepromyšlená marketingová strategie • špatné využití marketingové komunikace • špatná distribuce • malé povědomí o značce • nefunkčnost e-shopu
Vnější prostředí	<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vhodně zvolit marketingovou strategii • rozšířit povědomí o značce • zlepšit distribuci produktů • odlišit se od konkurence • sledovat a následovat nejnovější trendy • sponzorství snowboardových jezdců • otevření snowboardových škol
Vnější prostředí	<p>Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zvýšení ceny materiálů • zvýšení jiných nákladů • závislost na GALUS Industries • nový substitut za snowboardy • změna postavení na konkurenčním trhu • nepříznivý vývoj ekonomických faktorů

3.6 Strategické cíle a marketingová strategie

Strategické cíle nemá paní Moučková stanoveny. Usiluje pouze o zachování stálé pozice na trhu a o rozšiřování na trhy další. Rovněž je zde patrná snaha o oslovení dalších nových zákazníků a k jejich přesvědčení k nákupu produktů.

Marketingové strategie je v současnosti formulována na základě diferenciací produktů a současně na minimalizaci nákladů.

Produkty jsou odlišeny od konkurenčních především svojí kvalitou, pro kterou jsou použity nejnovější technologie, a jedinečným designem. Současně je nutné upozornit na tříletý záruční program, který odkazuje na dobré vlastnosti produktů.

Produkty „Nano snowboards“ jsou zároveň prodávány za cenu dostupnou široké veřejnosti, čehož je dosaženo díky snaze o minimalizaci nákladů spojených s výrobou produktů.

4 Návrh marketingové strategie

Analýza současné situace, ve které se značka „Nano snowboards“ nachází, ukázala několik zásadních nedostatků. Především vyšlo najevo, že marketingová strategie není příliš propracovaná a že paní Moučková nemá stanovené strategické cíle.

Je tedy nutné definovat marketingovou strategii a dílčí strategické cíle, které budou rozhodující pro další změny a rozhodování. Mít jednu konkrétní, pevně vymezenou, vizi či cíl je nejlepší způsob, jak být úspěšný.

S novou marketingovou strategií budou jistě spojené značné výdaje, pokusím se je však minimalizovat, ale současně budu vždy počítat s optimální rezervou. Svou pozornost zaměřím ale pouze na náklady vynaložené na realizaci mých návrhů, tedy uvedu pouze náklady vyvolané změnou marketingové strategie. Nebudu se tedy věnovat nákladům, které paní Moučková plánuje vynaložit i bez ohledu na změny, které navrhuji a které vynakládá v rámci běžného chodu podnikatelského subjektu a jeho dílčích činností.

4.1 Marketingová strategie

V současné době je marketingové strategie formulována na dvou základních pilířích, a sice na diferenciaci produktů a na minimalizaci nákladů. Dle mého názoru je tento přístup pro podnikatelský subjekt nejvhodnější variantou.

Diferenciace produktu je z hlediska konkurenčního boje v současné době velmi důležitým prvkem nejen pro zviditelnění se a upoutání zákazníkovi pozornosti, ale rovněž pro zákaznickou spokojenost a z toho vyplývající věrnost. Značka „Nano snowboards“ usiluje o diferenciaci na základě výrazných, nápaditých a líbivých designů, dále pak tříletým záručním programem a v neposlední řadě vysokou kvalitou svých produktů. Snowboardy konkurenčních firem, které bývají na trhu prodávány za srovnatelnou cenu jako snowboardy „Nano snowboards“, dosahují mnohdy daleko nižší kvality.

Kdyby si však paní Moučková stanovila na snowboardy vyšší cenu, produkty by se pravděpodobně staly neprodejnými. Ve vyšším cenovém rozpětí lze totiž již zakoupit

snowboardy světově známých firem, které by zákazníci ochotný investovat větší finanční obnos upřednostnil. Proto je více než vhodné zachovat nízkou cenu, a to díky minimalizaci nákladů.

Doporučuji tedy, aby byla marketingová strategie i nadále postavena na snaze minimalizovat náklady a odlišit produkty od konkurenčních. Tedy, aby byl zachován současný přístup.

4.2 Strategické cíle

Paní Moučkové navrhuji, aby si definovala přesný strategický cíl, za kterým bude postupně a systematicky směřovat. Každé své rozhodnutí by tedy měla zvážit a posoudit, zda-li je v souladu s tímto vytyčeným cílem.

Navrhuji následující znění strategického cíle: „Dostat se do konce zimní sezóny 2011/2012 do podvědomí široké veřejnosti a vymezit se vůči konkurenci za účelem získání nových zákazníků a ujištění klientů stávajících o kvalitách produktů „Nano snowboards“, aby bylo dosaženo vyšších tržeb a zisků a dosáhnout toho způsobem spojeným s vynaloženými náklady pouze v minimální výši.“

Dle mého názoru je strategický cíl definovaný vhodným způsobem, protože splňuje požadavky SMART:

- S** - specifický – je jasně a srozumitelně vymezený a je z něj patrné, o co je usilováno a čeho má být dosaženo,
- M** - měřitelný – je měřitelný pomocí výše tržeb a zisků, a rovněž pomocí porovnání dodatečně vynaložených nákladů a zisků spojených s touto strategií,
- A** - akceptovatelný – je realistický a lze na něj přistoupit, protože si klade v daných podmínkách dosažitelné dílčí cíle,
- R** - relevantní – je pro chod podnikatelského subjektu významný a směřování k jeho dosažení bude přínosné,
- T** - termínovaný – je stanovený v časovém horizontu, který je limitován koncem zimní sezóny 2011/2012.

Jako dílčí cíle tohoto strategického cíle lze chápat:

- Dostat se do podvědomí široké veřejnosti.
- Vymezit se vůči konkurenci.
- Získat nové zákazníky.
- Ujistit stávající zákazníky o kvalitách produktů „Nano snowboards“.
- Dosáhnout vyšších tržeb a zisků.
- Vynaložit na novou strategii pouze minimální náklady.

Všechny dílčí cíle jsou, stejně jako strategický cíl, stanoveny v časovém horizontu limitovaném koncem zimní sezóny 2011/2012.

4.3 Cílová skupina

Dříve než se budu věnovat konkrétním nástrojům marketingové strategie, je nutné si přesně stanovit cílovou skupinu spotřebitelů, tedy segment trhu, na který by měla firma svou marketingovou strategii zaměřit.

Snowboarding je spojený především s mladými lidmi ve věku od 15 do 30 let, ale v posledních letech se rozšiřuje i do dalších věkových skupin. Nehledě na to, bych ale marketingovou strategii směřovala právě na tuto část společnosti, která je tvořena mladými aktivními lidmi, kteří preferují kvalitní produkty a mohou si je současně dovolit. Zaměřila bych se tedy především na mladé lidi, kteří jsou již produktivní a disponují finančními prostředky, které jsou ochotni a současně je chtějí investovat do nákupu kvalitních produktů. Jedná se tedy o jedince ve věku zhruba od 20 do 30 let. A přestože „Nano snowboards“ produkuje snowboardy i v krátkých délkách určených dětem, nepovažuji za nutné na tuto cílovou skupinu strategii zaměřit. Za děti totiž stále rozhodují jejich rodiče, které by měla marketingová strategie upoutat v první řadě.

Z hlediska pohlaví bych cílovou skupinu nerozlišovala, ženy mohou být totiž v dnešní době stejně častými a dobrými zákazníky jako muži. Snowboardingu se v posledních letech věnuje daleko více žen, než tomu bylo dříve, a proto mohou právě ženy představovat potenciální možnost nových zákazníků.

Také nepovažuji za vhodné a nutné rozlišovat segment z hlediska zdatnosti jezdce. Sortiment produktů „Nano snowboards“ je dostatečně široký, aby dokázal

uspokojit požadavky začátečníků i zkušených jezdců. Problém vybrat si snowboard podle svých potřeb by neměl mít ani sjezdový, ani „freestylový“ jezdec.

Marketingovou strategii tedy navrhuji zaměřit na muže i ženy ve věkovém rozpětí od 20 do 30 let, kteří jsou ekonomicky aktivní a preferují kvalitní, designové, originální produkty.

4.4 Strategie marketingového mixu

Každý z nástrojů marketingového mixu se výrazným způsobem podílí na celkové podobě marketingové strategie. Je proto třeba se znovu zaměřit na každý prvek a definovat jeho strategii.

4.4.1 Produktová strategie

V současné době je produktová strategie podniku na velmi dobré úrovni. Klasifikace produktů je optimální do všech rozměrů. Šířka i hloubka výrobního mixu jsou dostatečné. Délku celého výrobního mixu, tedy celkový počet produktů, by bylo žádané zvýšit, ale není vhodné tak činit do zásoby, spíše až na základě zvýšené poptávky.

Z hlediska produktu bych se zaměřila pouze na vyhotovení více designů nabízených v rámci limitované edice. Zákazník, který bude mít možnost výběru designu z širší palety variant, bude jistě spokojenější zákazník. A rovněž by bylo dobré obohatit základní sériovou výrobu o designy ryze ženské, které budou jemné a líbivé. Ženy totiž mohou představovat velmi zajímavou skupinu potenciálních zákazníků.

Náklady způsobené touto změnou nebudou dosahovat vysokých hodnot, jedná se pouze o práci designérů. Budeme-li tedy počítat s rozšířením nabídky limitované edice o další tři různé designy, výdaje s tímto spojené budou ve výši 6 000 Kč včetně DPH. Ženské designy by nahradily část portfolia stávajícího, které lze označit spíše jako mužské. Počet celkově nabízených designů v sériové výrobě by proto zůstal zachovaný, tedy ve stávajícím počtu. Náklady by se proto již dále nezvyšovaly.

Dále bych se zaměřila na produkci doplňkových produktů, které jsou v současné době volně neprodejně. Jedná se především o obaly na snowboardy a lyže, mikiny, trička a šátky. Zákazníkům bych umožnila jejich nákup z důvodu možnosti identifikace se značkou, a to pouze prostřednictvím e-shopu. Pro „Nano snowboards“ by tato skutečnost znamenala nový zdroj příjmů a rovněž další velmi dobrý způsob propagace. Spokojený zákazník, který věří značce produktů, které používá, je nejlepší reklamou pro podnikatelský subjekt.

Paní Moučková plánuje v současné době investovat do produkce zboží tohoto druhu 200 000 Kč včetně DPH. Pro realizaci tohoto návrhu bych doporučovala neinvestovat žádné dodatečné prostředky, pouze část produktů vymezit pro prodejní účely a až na základě zjištěné velikosti zájmu zákazníků bych doporučovala zvážit výnosnost a výhodnost realizace těchto prodejů. Podle velikosti poptávky po daných produktech by se následně do této oblasti investovaly další prostředky. Náklady spojené se zavedením mnou navrhované strategie by se od plánovaných výdajů v počátku absolutně nelišily a nedošlo by tedy k jejich nárůstu.

Tabulka 5: Náklady vyvolané zavedením návrhů na zlepšení produktové strategie

Návrhy na zlepšení produktové strategie	Vyvolané náklady v Kč včetně DPH
Více designů v rámci limitované edice	6 000
Nové designy pro ženy	0
Doplňkové produkty (obaly na snowboardy a lyže, mikiny, trička a šátky)	0
Celkem	6 000

Na realizaci návrhů na zlepšení produktové strategie by bylo třeba vynaložit náklady v celkové výši 6 000 Kč včetně DPH (Tabulka 5).

4.4.2 Cenová strategie

Ani cenová strategie nepředstavuje v současné době zásadní problém marketingové strategie. Jeden velmi významný problém zde však nastává při stanovování ceny maloobchodními prodejci. Ocenění produktů značky „Nano snowboards“ je totiž víceméně v jejich vlastní režii a proto se můžeme setkat s podhodnocenými snowboardy, které nedělají samotné značce dobré jméno.

Je proto třeba stanovit rozmezí maloobchodní ceny, které budou prodejci nuceni respektovat. Doporučuji tedy stanovit maloobchodní cenu lyží S-line v jejich obvyklé výši 3 400 Kč včetně DPH s mírou tolerance 10 %. Tedy zhruba v rozmezí od 3 050 Kč do 3 750 Kč včetně DPH, vyšší ani nižší ceny by se neměly objevovat.

U snowboardů je situace poměrně složitější z důvodu značné hloubky a šíře sortimentu. Cena je různá i u jednotlivých délek modelů. Přesto by měly být ceny rovněž stanoveny pevně v přesně definovaném rozpětí. Z testu citlivosti vyplynulo, že nejvyššího poptávkového efektu by bylo dosaženo na úrovni 7 000 Kč včetně DPH. Proto bych doporučovala stanovit na této úrovni maloobchodní cenu pro zákazníka opět s tolerancí 10 %. Rozmezí by bylo tedy přibližně od 6 300 Kč až po 7 700 Kč včetně DPH. Tuto cenu bych ale doporučila spíše pro „sidewallové“ snowboardy. Maloobchodní cenu u „CAPových“ snowboardů navrhuji stanovit nižší, a sice v rozmezí od 5 500 Kč do 6 500 Kč včetně DPH.

Rozmezí u všech produktů poskytuje prodejci dostatečný prostor pro stanovení jeho vlastní strategie, tedy jak vysokou či malou marži si na produkt nasadí. A současně zabraňuje prodejci stanovit ceny tak nízké, že by mohly v očích zákazníka iniciovat nízkou kvalitu produktu a vytvořit tak špatné povědomí o značce. Rovněž ale zabraňuje prodejci stanovit ceny příliš vysoké, které by naopak mohly zboží činit neprodejným.

Tento návrh není spojený s žádnými náklady. Paní Moučková musí pouze definovat cenová rozpětí a stanovit tyto podmínky svým prodejcům.

Tabulka 6: Náklady vyvolané zavedením návrhů na zlepšení cenové strategie

Návrhy na zlepšení cenové strategie	Vyvolané náklady v Kč včetně DPH
Stanovení rozmezí maloobchodní ceny	0
Stanovení podmínek prodejcům	0
Celkem	0

Na realizaci návrhů na zlepšení cenové strategie by nebylo třeba vynaložit žádné náklady (Tabulka 6).

4.4.3 Distribuční strategie

Z hlediska distribuce je strategii nutné zlepšit. Snaze o zajištění přímé distribuční cesty prostřednictvím e-shopu by mělo být věnováno více úsilí. Nejdříve je však nutné, aby byla stanovena cenová politika pro maloobchodníky a následně uvedena cena v e-shopu. Po tomto kroku by mohl být e-shop plně zprovozněn. Uvedení internetového obchodu do chodu se všemi náležitostmi a potřebnými informacemi představuje pro značku „Nano snowboards“ obrovský potenciál pro získání nových zákazníků. Pokud zákazník uvidí produkt, který se mu bude líbit, a to nejen po stránce designové, ale i z pohledu technických vlastností, jistě pro něj bude příjemné si jej přímo zakoupit.

Dalším doporučením v oblasti internetových stránek je zařazení seznamu obchodníků spolu s adresami jejich prodejen, kde je možné si produkty „Nano snowboards“ prohlédnout osobně a případně i zakoupit.

Úpravy, které bude potřebné realizovat na internetových stránkách z důvodů zprovoznění e-shopu a zanesení adres, by neměly být výrazně nákladné. Vzhledem k předchozím investicím do oblasti internetové prezentace značky je možné počítat s výdaji v maximální výši 10 000 Kč včetně DPH.

V oblasti nepřímých distribučních cest by bylo vhodné i nadále zachovat výběrový, neboli selektivní způsob distribuce. Rozhodně by však bylo vhodné počet prodejních míst rozšířit. Nejprve bych se však zaměřila na lokální trh, tedy na Českou republiku a na Slovensko, kde považuji distribuci za nedostačující. Samozřejmě je vítána snaha o expanzi na další zahraniční trhy, ale myslím si, že je škoda nepokusit se obsadit část trhu místního.

Doporučuji tedy paní Moučkové, aby zahájila spolupráci s dalším novým obchodníkem, který se bude specializovat především na sjednávání obchodů s malými prodejny se snowboardovým zbožím ve velkých a větších městech. Obchodník by měl být důkladně proškolen o používaných technologiích a materiálech a o celé šíři sortimentu, aby mohl předávat informace dále prodejcům. Mělo by se jednat spíše o mladého muže, který má osobní zkušenosti se snowboardingem a je si vědom, co daný sport obnáší, jaké požadavky mohou zákazníci na prodejce klást, a uvědomovat si výhody, které snowboardy „Nano“ mohou klientovi přinést. Dále by měl umět

vystupovat a komunikovat, ale současně by měl reprezentovat značku a životní styl spojený se snowboardingem, tedy být „free“.

Prodejny, ve kterých budou produkty „Nano snowboards“ prodávány, by měly být vybaveny reklamními materiály propagující značku, aby byla upoutána zákaznickova pozornost i přímo v místě prodeje. O jaký propagační materiál by se mělo jednat, rozvedu v podkapitole věnující se komunikační strategii.

Spolupráce s dalším obchodníkem nevyžaduje žádné náklady. Obchodník by provozoval svou činnost, stejně jako dva stávající obchodníci, na základě živnostenského oprávnění vystaveného na jeho vlastní jméno. Paní Moučkové by z prodeje snowboardů zůstala stejná velkoobchodní cena, přičemž obchodník by nabízel produkty maloobchodníkům za cenu o něco vyšší, což by byl jeho vlastní příjem.

Distribuce do zahraničí je v současné době zaměřena především na italský, rakouský a polský trh. V Rakousku bude od příštího roku zajišťovat distribuci slovenská firma Wintersport, která zamýšlí šířit značku „Nano snowboards“ i do Švédska a následně i do dalších zemí severní Evropy. Domnívám se tedy, že zahraničním trhům není třeba v současné době věnovat více pozornosti.

Tabulka 7: Náklady vyvolané zavedením návrhů na zlepšení distribuční strategie

Návrhy na zlepšení distribuční strategie	Vyvolané náklady v Kč včetně DPH
Zprovoznění e-shopu	9 000
Zařazení adres obchodníků na internetové stránky	1 000
Zahájení spolupráce s novým obchodníkem	0
Distribuci do zahraničí udržet na stávající úrovni	0
Celkem	10 000

Na realizaci návrhů na zlepšení distribuční strategie by bylo třeba vynaložit náklady v celkové výši 10 000 Kč včetně DPH (Tabulka 7).

4.4.4 Komunikační strategie

Komunikační strategii na současné úrovni považuji za nejslabší článek celé marketingové strategie. Tento nástroj představuje totiž pro značku „Nano snowboards“

významnou možnost, jak na sebe upozornit a přilákat pozornost potenciálního zákazníka.

K tomu, aby byla firma úspěšná, nestačí jen vysoká kvalita produktu a dobrá cenová politika. Pokud nemá zákazník možnost se se značkou seznámit, nemůže tyto aspekty ani ocenit.

Možná vylepšení komunikační strategie vzhledem k charakteru produktu vidím především v oblasti reklamní komunikace a public relations, především pak v účasti na propagačních akcích a v podpoře komunity snowboardistů. V ostatních oblastech bych doporučila spíše jen zachování a udržování stávajícího stavu.

4.4.4.1 Reklamní strategie

Rozvinout a zlepšit reklamní komunikaci značky „Nano snowboards“ považuji téměř za nutné. Především pak na prodejních místech samotných produktů. V maloobchodních prodejnách zaměřených na distribuci snowboardového zboží bývá velmi časté, že zákazník dostane k nákupu do tašky různé letáčky a samolepky.

Navrhuji proto paní Moučkové, aby prodejcem dodávala spolu se zbožím podpůrné materiály právě v podobě samolepek, letáčků, katalogů v současném, ale i v menším formátu, aby došlo k úspoře nákladů. A rovněž navrhuji výrobu plakátů, které by byly na prodejnách umístěné.

Kalkulaci nákladů, které budou s produkcí propagačních materiálů spojeny, jsem provedla pomocí kalkulačního systému společnosti iNET Solutions s.r.o. dostupného na jejich internetových stránkách (On-line kalkulace tiskovin).

Výroba 20 000 kusů samolepek ve formátu A6, tedy 105 x 148 mm, s černým potiskem v lesklém provedení byla vypočítána zhruba na 15 000 Kč včetně DPH. Letáčky ve stejné velikosti by byly vytištěny barevně a jejich náklad 20 000 kusů by byl spojený s výdaji ve výši 4 000 Kč včetně DPH. Plakáty ve formátu A2, tedy o rozměru 594 x 840 mm, by byly zadány do výroby ve výši 500 kusů za cenu 3 000 Kč včetně DPH. Mohli bychom ale rovněž zvážit variantu, kdy by byla část plakátů menšího rozměru, náklady by proto mohly být ještě o něco nižší. U kalkulace katalogů jsem vycházela z údajů poskytnutých paní Moučkovou. Na základě sdělených informací jsem spočítala, že je možné vyrobit 10 000 kusů stávající podoby katalogu za cenu 25 000 Kč

včetně DPH. Pokud bychom zvažovali i zmenšení formátu katalogu, je pravděpodobné, že by se nám podařilo náklady na jejich výrobu ještě snížit.

Podoba samolepek by zůstala stávající. S jejich návrhem by tedy nebyly spojené další náklady. Katalog bude zhotovený na další sezónu bez ohledu na zavedení navrhované marketingové strategie. Náklady na zhotovení jeho grafické podoby proto nebudu uvažovat, protože nejsou vyvolané přímo realizací této komunikační strategie. Návrh designu letáčků a plakátů však přímo z navrhované strategie vyplývá, protože paní Moučková doposud žádné letáčky ani plakáty tisknout nenechávala a ani to neměla doposud v úmyslu. Design těchto materiálů by měl však korespondovat s designem katalogu a samolepek současně. Jejich provedení by měl tedy navrhnout stejný designér, proto můžeme předpokládat, že vynaložené náklady s tímto spojené budou v maximální výši 3 000 Kč včetně DPH.

Vzhledem k úmyslu, který popíšu dále v části věnující se public relations, je třeba, aby společnost nechala vyrobit reklamní vlajky a plachty. V současné době těmito reklamními předměty podnikatelský subjekt již disponuje, ale pouze v takovém množství, které je potřebné pro nejrůznější propagační akce, kterých se značka „Nano snowboards“ účastní.

Proto je třeba vyrobit ještě alespoň tři vlajky respektive vlajková křídla. Tato křídla mají po části svého obvodu prut, který slouží jako nosná konstrukce pro celou vlajku, takže není třeba řešit jiné způsoby jejího upevnění. Dle informací poskytnutých paní Moučkovou a jejích předchozích zkušeností by výroba těchto tří vlajkových křídel vyšla na necelých 4 500 Kč včetně DPH. Dále by bylo vhodné nechat vyrobit alespoň čtyři reklamní plachty o rozměrech 50 x 150 cm. Při stanovení nákladů vycházím i zde z informací od samotné podnikatelky. Výroba těchto reklamních plachet by zvýšila náklady asi o 2 500 Kč včetně DPH.

Funkčnost e-shopu na internetových stránkách „Nanosnowboards“ bude jistě rovněž dobrou vizitkou značky. Podnik, který má nabídku svých služeb propracovanou a dotaženou do konce, působí na zákazníka jistě značně lépe. Zprovoznění e-shopu lze proto také chápat jako způsob reklamy.

Náklady spojené s internetovými stránkami, respektive s e-shopem, jsem uvedla již výše. Proto je neuvádím znovu, aby nedošlo ke klamně domněnce, že budou vynaloženy dvakrát.

Rovněž by bylo dobré a pro podnikatelský subjekt výhodné, kdyby na stránkách Facebooku informoval spřízněné uživatele o akcích, kterých se „Nano snowboards“ účastní, ale i o novinkách z oblasti snowboardingu obecně. Je dobře, že společnost má na Facebooku svou stránku, ale v okamžiku, kdy ji neaktualizuje a uživatelům se tak stránka neobjevuje a tím nepřipomíná na jejich zdi, brzy zapomenou, že jsou spřízněným uživatelem značky.

Doporučení vztahující se k používání a aktualizaci stránky na Facebooku není spojeno s žádnými náklady. Paní Moučková a obchodníci ji mohou kdykoli ve svém volném čase, v rámci péče o zákazníka, doplnit, aktualizovat či obměnit, a mohou zde se zákazníky a příznivci diskutovat podobně jako na internetových stránkách „Nano snowboards“.

V neposlední řadě se rovněž znovu zmíním o doplňkových produktech, které také mohou sloužit jako reklamní materiál. I v okamžiku, kdy bude zákazník nosit oblečení a používat další doplňky značky „Nano snowboards“, ačkoli si je sám zakoupil, se jedná o propagaci značky.

Stejně jako u internetových stránek jsem i situaci s náklady spojenými s výrobou doplňkových produktů uvedla již výše, proto je ani zde neuvádím znovu.

4.4.4.2 Strategie podpory prodeje

Vzhledem k plánovanému zachování spolupráce se společností Telefonica O2 bych dále strategii v oblasti podpory prodeje nerozšiřovala. Tyto propagační akce jsou dostačujícím způsobem, jak se prezentovat přímo ve velkých zimních střediscích. I nadále by zde měla být zachována možnost si zdarma vypůjčit a vyzkoušet snowboard značky „Nano“. A samozřejmě i soutěže s možností výhry snowboardu jako hlavní ceny považuji za dobrý strategický krok.

Tříletý záruční program považuji již za nutnou součást produktů. A vzhledem k bezproblémovosti a minimálnímu počtu reklamací produktů „Nano snowboards“ nevidím důvod, proč by měla být reklamační lhůta zkrácená.

Do strategie v oblasti podpory prodeje bych doporučovala neinvestovat žádné další finanční prostředky.

4.4.4.3 Public relations strategie

V oblasti public relations doporučuji značce „Nano snowboards“ svou strategii značně posílit. Prostředky, které by byly do této oblasti vynaloženy, by totiž byly pravděpodobně velmi dobře zužitkovány a mohly by přilákat nové zákazníky.

Jako publikace lze považovat katalogy, jejichž výrobu doporučuji i nadále. Více jsem se jim ale věnovala již v části zabývající se reklamou. Sponzorování klubu malé kopané Karlsberg a poháru Nanocup, plánuje paní Moučková rovněž i nadále. Výdaje vynaložené na tuto činnost ale nesouvisí přímo se strategií, kterou navrhuji, proto je nebudu dále zohledňovat a počítat s nimi. S podnikatelským subjektem bude mít zákazník možnost identifikovat se díky doplňkovým produktům. Jejich nákup by mělo být možné realizovat na internetových stránkách prostřednictvím e-shopu.

Vzhledem k charakteru produktu jsou z pohledu public relations dle mého názoru nejdůležitějšími prostředky events, tedy veřejné akce, a community involvement activities, volně přeloženo jako angažovanost pro komunitu. V rámci těchto dvou prvků public relations navrhuji značce „Nano snowboards“ další možné aktivity za účelem propagace.

První aktivita se týká sponzorování, které lze obecně zařadit do events, vzhledem k jeho specifickému charakteru jej lze v tomto případě zařadit ale právě i do aktivit podporujících komunitu. Jednalo by se o sponzorování snowparků. Zprovoznění snowparků je spojené se značnými finančními náklady, proto jsem upustila od prvotního úmyslu vybudovat vlastní snowpark v některém ze zimních středisek. Tyto parky jsou však i velmi nákladné na údržbu, proto se můžeme často setkat se situací, že daný park někdo sponzoruje. V současné době není výjimkou, že snowparky nesou

jméno právě svého sponzora. Navrhuji proto podílet se sponzorským darem na údržbě a chodu snowparku v jednom ze zimních středisek v České republice.

V ideálním případě by se mohlo jednat i o takové středisko, ve kterém je rovněž snowboardová škola, kterou by bylo možné také podporovat. Podpora by v tomto případě mohla být i hmotná, tedy v podobě snowboardů pro instruktory. V okamžiku, kdy by jezdec začátečník viděl, že jeho instruktor jezdí na snowboardu značky „Nano“, jistě by vzrostl o značku zájem. V areálu, který by se paní Moučková rozhodla sponzorovat, by byly umístěné reklamní vlajky a plachty, které jsem navrhla vyrobit nad rámec běžné potřeby.

Výše sponzorského daru by záležela na domluvě s konkrétním lyžařským střediskem a rovněž na velikosti snowparku. Navrhuji však investovat do sponzoringu částku v rozmezí od 10 000 Kč do 30 000 Kč včetně DPH. Částka nad 20 000 Kč by připadala ale v úvahu pouze v případě, že by se jednalo i o sponzorování snowboardové školy.

Jako druhou aktivitu podporující značku navrhuji podnikatelce účast na studentském odpoledním programu Hudba z FEKTu, který se od loňského roku koná v průběhu podzimního období v areálu vysokoškolských kolejí Vysokého učení technického v Brně pod Palackým vrchem. Podzim je ideálním časovým obdobím, kdy se jezdci začínají chystat na zimní sezónu a poohlíží se po nových snowboardech a dalším vybavení. Doporučuji se zúčastnit této akce, protože je zde vysoká konzistence studentů a tedy i potenciálních zákazníků. Ačkoli jsem cílovou skupinu vymezila především na ekonomicky aktivní mladé lidi, není možné se setkat s tak vysokým počtem zástupců této skupiny na jednom místě v jeden okamžik. Navíc se domnívám, že vysokoškolští studenti do této cílové skupiny rovněž částečně patří.

V areálu by byl tedy postavený stánek značky „Nano snowboards“, ve kterém by měli zájemci možnost získat potřebné informace, ale i propagační materiál, jako katalogy, samolepky, letáčky a podobně. V okolí stánku by však byla organizována dále soutěž, kterou bychom mohli rovněž zařadit do guerillového marketingu. Soutěž by se nesla jméno „Udělej si vlastní prkno“. Byly by zde rozmístěná bílo-šedé snowboardy z lepenky s malým potiskem nesoucí jméno značky a její internetové stránky. Dále by zde byly k dispozici nejrůznější výtvarné pomůcky, například pastelky, barvy, spreje a

podobně. Návštěvníci akce by tak měli možnost vytvořit si v průběhu odpoledne vlastní design snowboardu, večer by proběhlo vyhodnocení a vítěz, tedy autor nejhezčího designu, by vyhrál snowboard podle jeho přání a požadavků.

Domnívám se, že tato akce by byla velmi úspěšná. Značka „Nano snowboards“ by se dostala do podvědomí vysokoškolských studentů, kteří by jistě rozšiřovali jméno i dále mezi své kamarády do dalších měst po České republice a na Slovensko. Náklady spojené s výrobou 100 kusů lepenkových snowboardů by byly ve výši 2 500 Kč včetně DPH. Na barvy a další výtvarné pomůcky jsem vymezila 2 000 Kč včetně DPH. A náklady na jeden snowboard darovaný do soutěže stanovené na základě velkoobchodní ceny by byly zhruba ve výši 2 500 Kč včetně DPH.

4.4.4.4 Strategie osobního prodeje

Vzhledem ke skutečnosti, že navrhuji rozšířit distribuci prostřednictvím nepřímých distribučních cest, tedy prostřednictvím maloobchodních prodejen, bylo by vhodné, kdyby i jejich personál měl o produktech dostatečné informace. Tyto informace ale paní Moučková zveřejňuje i na internetových stránkách a v katalogách. Pro prodejce tedy nebude obtížné si tyto informace nastudovat.

Výhodou je i skutečnost, že prodavači v obchodech tohoto typu jsou ve většině případů sami jezdci. Jsou proto schopni rozlišit kvalitu a poradit tak nezkušenému zákazníkovi. Jejich osobní zkušenosti se proto jistě podepíší kladně na výši prodeje.

Speciálně školit tyto prodavače považuji za neefektivní, a to z toho důvodu, že se nejedná přímo o zaměstnance podniku, ani o jedince, kteří mají přímý zájem na prodeji produktu „Nano snowboards“. Marže, kterou však mají maloobchodníci na cenu velkoobchodní přiráženou, je ale dostatečně velká, aby měli nejvyšší zájem na tom, aby se snowboardy „Nano“ prodávaly. Není tedy třeba do této oblasti investovat finanční prostředky.

Osobní prodej doporučuji i nadále podporovat formou komunikace s klienty přes internetové stránky, ale i přes stránku na sociální síti Facebook. Tato podpora nevyžaduje žádné náklady.

4.4.4.5 Strategie přímého marketingu

Jak už jsem se zmínila výše, je třeba, aby byl zprovozněn e-shop. Internetové stránky jinak poskytují dostatek informací a jsou vyhotoveny vkusně, přehledně a zároveň zajímavým způsobem. Není tedy třeba je dále upravovat či jejich podobu zcela měnit. Není zde proto žádný důvod vynakládat v této oblasti propagace další náklady, než které jsem zmínila rovněž výše.

Tabulka 8: Náklady vyvolané zavedením návrhů na zlepšení komunikační strategie

Návrhy na zlepšení komunikační strategie	Vyvolané náklady v Kč včetně DPH
Návrhy na zlepšení reklamní strategie	
Samolepky	15 000
Letáčky	4 000
Katalogy	25 000
Plakáty	3 000
Grafická podoba propagačních materiálů	3 000
Vlajky	4 500
Plachty	2 500
Zprovoznění e-shopu	0 viz. distribuční strategie
Komunikace na Facebooku	0
Doplňkové produkty	0 viz. produktová strategii
Návrhy na zlepšení strategie podpory prodeje	
Zachování spolupráce s Telefonica 02	0
Zachování tříletého záručního programu	0
Návrhy na zlepšení public relations strategie	
Katalogy	0 viz. reklamní strategie
Sponzorování klubu Karlsberg	0
Pořádání Nanocupu	0
Možnost identifikace	0
Sponzorování	10 000 – 30 000
Hudba z FEKTU: lepenkové snowboardy	2 500
barvy	2 000
snowboard do soutěže	2 500
Návrhy na zlepšení strategie osobního prodeje	
Využití osobních zkušeností prodejců	0
Komunikace s klienty přes internet	0
Návrhy na zlepšení strategie přímého marketingu	
Zprovoznění e-shopu	0 viz. distribuční strategie
Celkem	74 000 – 94 000

Na realizaci návrhů na zlepšení komunikační strategie by bylo třeba vynaložit náklady v celkové výši 74 000 Kč až 94 000 Kč včetně DPH (Tabulka 8).

4.5 Časový harmonogram realizace navrhované strategie

Časový harmonogram nevyžaduje pevná data. Bylo by však vhodné, kdyby už v průběhu léta začali designéři pracovat na nových designech pro kolekci na zimu 2011/2012. A také by byly navrženy a zadány do výroby doplňkové produkty.

Paní Moučková by měla začít promýšlet cenovou strategii, tedy jestli mnou navrhované rozmezí maloobchodních cen je přípustné či nikoli. Své současné maloobchodní prodejce by měla informovat o plánovaných změnách. Rovněž by nebylo špatné již zprovoznit e-shop, kde je možné doprodávat staré modely. K tomu je však nutným předpokladem právě stanovení maloobchodních cen.

Dále by bylo dobré navázat spolupráci s novým obchodníkem, který by rovněž již v průběhu léta mohl navazovat kontakty s prodejny se snowboardovým zbožím ve velkých a větších městech.

Je také nutné zavčas navázat kontakt s vybraným zimním střediskem a domluvit se na spolupráci a sponzorování snowparku a snowboardové školy. Je lepší zahájit komunikaci dříve, aby podnik nepředběhla jiná společnost.

Koncem léta by byly zadány do výroby letáčky, katalogy, plakáty a samolepky. Rovněž by byl zadán požadavek na výrobu lepenkových snowboardů určených na propagační účely. Podle informací, které jsem čerpala, by měla být výroba realizována v průběhu pěti pracovních dnů, takže by zde neměl nastat žádný závažnější problém s časovou prodlevou.

Na začátku září by se zadala první várka designů na snowboardy do výroby. A e-shop by měl být obohacen o nabídku nových designů a doplňkových produktů.

Na podzim by měla proběhnout akce Hudba z FEKTu, kde by značka „Nano snowboards“ měla umístěný svůj stánek s propagačními materiály a kde by se konala soutěž „Udělej si vlastní prkno“.

V měsíci říjnu by byla zahájena distribuce snowboardů a propagačních reklamních materiálů ke smluveným prodejcům po městech v České republice a na Slovensku.

Na začátku zimní sezóny 2011/2012 by bylo třeba provést instalaci reklamních vlajek a plachet ve snowparku, se kterým bude značka „Nano snowboards“ sponzorovat.

Dále v průběhu zimního období by byly pořádány již tradiční promo akce pod záštitou společnosti Telefonica O2, byly by vyráběny další kusy snowboardů a dále distribuovány k prodejcům či díky objednávkám přes e-shop již ke konečnému zákazníkovi.

Tabulka 9: Grafické znázornění časového harmonogramu

červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden
	návrh nových designů					
	stanovení cenové politiky					
	zprovoznění e-shopu					
	zahájení spolupráce s novým obchodníkem					
		zadání reklamních materiálů do výroby				
		zahájení výroby nových designů snowboardů				
		zahájení výroby doplňkových produktů				
			účast na akci Hudba z FEKTU			
			distribuce snowboardů a reklamních materiálů na prodejny			
				instalace vlajek a plachet v zimním středisku		
					zahájení zimní sezóny 2011/2012	
					účast na akcích Telefonicy o2	

4.6 Zhodnocení přínosů a nákladů navrhované strategie

Mezi přínosy navrhované marketingové strategie by zcela jistě patřilo rozšířené portfolio nabízených designů, přesné vymezení rozmezí maloobchodní ceny, zprovoznění e-shopu a jistě i zvýšení počtu prodejních míst po České republice a na Slovensku. Přínos by jistě mělo i zveřejnění adresáře prodejních míst na internetových stránkách. Reklamní komunikace by byla propracovanější, jednalo by se zde především o tištěnou reklamu v podobě plakátů, letáčků, katalogů a samolepek, které by byly konečnému zákazníkovi k dispozici na prodejních. Dále by se jednalo o reklamu umístěnou ve snowparku jednoho ze zimních středisek a jeho sponzorování. Guerilla marketingová akce spojená se soutěží o nejhezčí design by zviditelnila značku „Nano snowboards“ na studentské akci Hudba z FEKTU. Značka by se tak dostala do podvědomí širší veřejnosti a jistě by to zvýšilo i prodeje produktů.

Pokud by byla marketingová strategie paní Moučkovou akceptována a následně zahájena umožnilo by to podniku dostat se do podvědomí široké veřejnosti, vymezit se vůči konkurenci a získat tak nové zákazníky, zvýšit počet prodejů a dosáhnout tak vyšších tržeb a zisků.

Tabulka 10: Přehled nákladů spojených s navrhovanou marketingovou strategií.

Položka vyvolávající náklady	Náklady v Kč včetně DPH
Nové designy na snowboardy	6 000
Zprovoznění e-shopu	10 000
Samolepky	15 000
Letáčky	4 000
Katalogy	25 000
Plakáty	3 000
Design plakátů a letáčků	3 000
Reklamní vlajky	4 500
Reklamní plachty	2 500
Lepenkové snowboardy	2 500
Barvy	2 000
Snowboard věnovaný do soutěže	2 500
Sponzoring snowparku	10 000 – 30 000
Celkem	90 000 – 110 000

Náklady spojené s realizací navrhované marketingové strategie by dosahovaly výše 90 000 Kč – 110 000 Kč včetně DPH. Náklady jsou podrobněji rozepsané v níže uvedené tabulce (Tabulka 10).

Náklady jsou ve výši, která je přijatelná. Předpokládaný užitek, který by měly vynaložené náklady přinést, by je měl bez větších problémů pokrýt. Navrhovanou strategii proto považuji za vhodnou.

4.7 Zhodnocení návratnosti investice

Vzhledem ke skutečnosti, že mi paní Moučková nechce sdělit informace týkající se nákladové ceny snowboardů, je velmi těžké odhadovat, zda-li budou mé návrhy akceptovatelné, tedy budou-li vykompenzovány nově vzniklými výnosy z prodejů.

Protože velkoobchodní cena „CAPových“ snowboardů se pohybuje v rozmezí od 1 950 Kč do 2 250 Kč včetně DPH, tedy v průměru 2 100 Kč, velkoobchodní cena „sidewallových“ snowboardů je v rozmezí od 2 500 Kč do 3 300 Kč včetně DPH, tedy průměrně 2 900 Kč, rozhodla jsem se pro odhadování návratnosti investice tyto dvě hodnoty průmětů znovu zprůměrovat a použít tuto hodnotu jako průměrnou velkoobchodní cenu jednoho snowboardu.

4.7.1 Optimistická varianta

Pokud bych uvažovala velmi optimisticky a náklady na výrobu jednoho snowboardu bych odhadovala na 500 Kč včetně DPH, zisk z jednoho prodaného kusu maloobchodníkovi by byl 2 000 Kč včetně DPH. Pokud bychom zohlednili i možnost prodeje přímo zákazníkovi za průměrnou cenu 7 000 Kč včetně DPH, zisk z jednoho prodaného kusu by byl ve výši 6 500 Kč včetně DPH.

V případě prodejů zprostředkovanými maloobchodníky by bylo třeba pro pokrytí nákladů prodat 45 až 55 kusů produktu. V případě přímých prodejů prostřednictvím e-shopu pouze 14 až 17 kusů.

4.7.2 Realistická varianta

Pokud budu uvažovat realističtěji a náklady na výrobu jednoho kusu snowboardu budu uvažovat ve výši 1 000 Kč včetně DPH, zisk z jednoho prodaného snowboardu by byl ve výši 1 500 Kč včetně DPH. Při uvažování přímých prodejů by zákazník nad výrobní náklady zaplatil o 6 000 Kč včetně DPH více.

Pokud budeme tedy uvažovat pouze zprostředkované prodeje maloobchodníky, bylo by třeba prodat 60 až 74 kusů snowboardů, aby výnosy pokryly náklady. Pokud budeme opět uvažovat jen prodeje přímé, stačilo by prodat 15 až 19 kusů.

4.7.3 Pesimistická varianta

A samozřejmě je třeba se na situaci podívat i pesimisticky. Budeme-li tedy uvažovat výrobní náklady ve výši 1 500 Kč včetně DPH, zisk z jednoho snowboardu pak bude ve výši 1 000 Kč včetně DPH. Při propočtu na základě pouze přímých prodejů by byl zisk z prodeje 5 500 Kč včetně DPH.

Při zvažování této varianty by bylo nutné, aby maloobchodní prodejci prodali alespoň 90 až 110 kusů snowboardů, nebo aby bylo prodáno 17 až 20 kusů prostřednictvím e-shopu.

4.7.4 Shrnutí variant

Obecně lze říci, že pokud by návrhy zvýšily prodejnost snowboardů značky „Nano snowboards“ o 100 kusů, investice by byly téměř zcela jistě zhodnoceny. Každá další prodaná položka by představovala navýšení celkových zisků podnikatelského subjektu.

Osobně si však myslím, že skutečné výrobní náklady výroby jednoho kusu snowboardu se pohybují někde mezi optimistickou a realistickou variantou, tedy v rozmezí od 500 Kč do 1 000 Kč včetně DPH. Vyplývá z toho, že návratnost investice by byla realizována již při nižším objemu prodejů, než je 100 kusů.

Aby bylo posuzování realizace pro paní Moučkovou jednodušší, rozvedla jsem výše uvedené tři varianty, z kterých je patrné, že se nejedná o investici, která by byla

splácena dlouhou dobu a byla by vysoce riskantní. Varianty jsou souhrnně a přehledně shrnuty v následující tabulce (Tabulka 11).

Tabulka 11: Varianty návratnosti investice

	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Odhadovaná výrobní cena v Kč včetně DPH	500	1 000	1 500
Zisk plynoucí z velkoobchodní ceny v Kč včetně DPH	2 000	1 500	1 000
Požadovaný počet zprostředkovaných prodejů v kusech	45 – 55	60 – 74	90 - 110
Požadovaný počet přímých prodejů v kusech	14 - 17	15 - 19	17 - 20

Domnívám se, že náklady spojené s realizací navrhované marketingové strategie budou velmi brzy a rychle vykompenzovány nově plynoucími příjmy, proto je dle mého uvážení vhodné a rozumné návrhy realizovat.

Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo vytvořit takovou marketingovou strategii, aby se značka „Nano snowboards“ vymezila vůči své konkurenci a dostala do širokého podvědomí veřejnosti, společnost získala nové klienty a v důsledku toho dosahovala vyšších tržeb a zisků. Současně jsem však strategii navrhovala tak, aby vynaložené náklady byly na co nejnižší úrovni.

Po důkladné analýze současné situace podnikatelského subjektu jsem zjistila, že je nutné věnovat při definování marketingové strategie pozornost obzvláště oblastem distribuce a propagace. Vzhledem k charakteru produktu jsem se potom u propagační strategie zaměřila především na reklamu a public relations.

V průběhu mé práce jsem ale zjistila, že systém marketingové strategie je vzájemně velmi propojený a mnohdy je velmi obtížné od sebe jednotlivé části jasně oddělit a zařadit je do dílčích strategií. Příkladem mohou být například doplňkové produkty, které plní významnou roli v produktové strategii a současně i ve strategii reklamní komunikace.

Přesto jsem se pokusila strategii vypracovat přehledně a tak, aby se jednotlivé části vzájemně doplňovaly a korespondovaly spolu, tedy aby strategie působila jako ucelený systém, který skutečně směřuje k předem stanovenému strategickému cíli.

Věřím, že pokud se paní Moučková rozhodne strategii realizovat, bude pro její podnikání jedinečným přínosem. Náklady s návrhem spojené nejsou tak vysoké, aby riskovala výraznou ztrátu finančních prostředků. Naopak se domnívám, že investice bude několikanásobně zúročena a navrácena v podobě zisků plynoucích z nákupů nově přichozících zákazníků.

Jestli se ale podnikatelka rozhodne z nejrůznějších důvodů navrhovanou strategii nerealizovat, doufám, že ji práce alespoň přiměje k zamyšlení nad stávající situací a následně zhodnotí, že je přece jen nutné strategii skutečně definovat a stanovit si cíl, kterého chce ve svém podnikání dosáhnout. Jakou cestou a za jakým strategickým cílem by se vydala, by bylo už pouze v její režii. Možností, jak se vymezit vůči své konkurenci, zviditelnit se a získat tak nové zákazníky je jistě mnoho.

Seznam použité literatury

Publikace:

- [1] BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 2003. 432 str. ISBN 80-7179-577-1.
- [2] CLEMENTE, M., N. *Slovník marketingu*. 2004. 378 str. ISBN 80-251-0228-9.
- [3] DE PELSMACKER, P., GEUENS, M. a VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. 2003. 581 str. ISBN 80-247-0254-1.
- [4] FORET, M. a kol. *Marketing*. 2004. 166 str. ISBN 80-210-3500-5.
- [5] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2003. 200 str. ISBN 80-247-0447-1.
- [6] KOTLER, P. *Marketing od A do Z. Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 2003. 203 str. ISBN 80-7261-082-1.
- [7] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 2000. 258 str. ISBN 80-7261-010-4.
- [8] KOTLER, P. *Marketing management*. 2001. 720 str. ISBN 80-247-0016-6.
- [9] KOTLER, P. a KELLER, K., L. *Marketing management*. 2007. 788 str. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [10] KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 2006. 280 str. ISBN 80-247-0966-X.
- [11] NEJEZCHLEB, L. *Základy marketingu*. 1999. 158 str. ISBN 80-214-1288-7.
- [12] PATALAS, T. *Guerillový marketing. Jak s malým rozpočtem dosáhnout velkého úspěchu*. 2009. 191 str. ISBN 978-80-247-2484-3.
- [13] RAIS, K. a DOSKOČIL, R. *Risk management*. 2007. 152 str. ISBN 978-80-214-3510-0.
- [14] SMITH, P. *Moderní marketing*. 2000. 518 str. ISBN 80-7226-252-1.
- [15] TELLIS, G., J. *Reklama a podpora prodeje*. 2000. 602 str. ISBN 80-7169-997-7.
- [16] VYSEKALOVÁ, J. a KOMÁRKOVÁ, R. *Psychologie reklamy*. 2000. 221 str. ISBN 80-247-9067-X.
- [17] ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 2008. 240 str. ISBN 978-80-247-2049-4.
- [18] ZAPLETALOVÁ, Š. *Marketing a marketingové dovednosti I*. 2006. 73 str. ISBN 80-86764-46-X.

Elektronické zdroje:

- [19] *Nano modely 2010 – 2012*. (online) citováno 7. 3. 2011. Dostupné:
<http://www.nanosnowboards.cz>.
- [20] *On-line kalkulace tiskovin*. (online) citováno 23. 4. 2011. Dostupné:
<http://www.inetprint.cz/on-line-kalkulace-tiskovin>.

Ostatní podklady:

- [21] Kodex reklamy vydaný Radou pro reklamu.
- [22] Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo Nano snowboards.....	41
Obrázek 2: Lyže S-line ve třech barevných provedeních	46
Obrázek 3: Designy použité pro „CAPové“ snowboardy.....	47
Obrázek 4: Designy použité pro snowboardy side wall ABS wide	48
Obrázek 5: Design použitý pro snowboard side wall ABS freeride	49
Obrázek 6: Designy použité pro snowboardy side wall TWIN	49
Obrázek 7: Designy použité pro snowboardy side wall Banán	50
Obrázek 8: Designy limitované edice	51
Obrázek 9: Graf výsledků testu cenové citlivosti	54

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hloubka výrobního mixu	45
Tabulka 2: Přehled faktorů makroprostředí	60
Tabulka 3: Přehled dílčích částí Porterovy analýzy.....	64
Tabulka 4: Přehled SWOT analýzy	68
Tabulka 5: Náklady vyvolané zavedením návrhů na zlepšení produktové strategie	73
Tabulka 6: Náklady vyvolané zavedením návrhů na zlepšení cenové strategie.....	74
Tabulka 7: Náklady vyvolané zavedením návrhů na zlepšení distribuční strategie	76
Tabulka 8: Náklady vyvolané zavedením návrhů na zlepšení komunikační strategie ...	83
Tabulka 9: Grafické znázornění časového harmonogramu	85
Tabulka 10: Přehled nákladů spojených s navrhovanou marketingovou strategií.....	86
Tabulka 11: Varianty návratnosti investice	89

Seznam příloh

Příloha 1: Katalog Nano snowboards 2010 - 2012	94
Příloha 2: Design samolepek Nano snowboards.....	100

Přílohy

Příloha 1: Katalog Nano snowboards 2010 - 2012



NANO SNOWBOARDS
2010-2012

Product division:

Freestyle CAP:
Snowboards designed for beginners and advanced users:
-cap design
-wood core
-laminated underdrainage bed
-PE(polyethylene) skid

Freestyle SIDEWALL:
Snowboards designed for advanced users:
-sandwich design (ABS edge)
-wood core
-laminated underdrainage bed
-sintered skid

Short ski- New line:
Are designed for adults, beginners and excellent skiers- who want to intersperse ski-driving at rough ground as well as at finished ski slope.
The skis are equipped with universal binding.
The carving undercourse which is part of these skis essentially improve the driving properties.

NANO SNOWBOARD TECHNOLOGIE

FREESTYLE
SNOWBOARDY URČENÉ PRO ZABAVU JAK NA SJEZDOVCE TAKI VE SNOWPARKU KDE VÁM JEJICH PŘÍZVUKOST A HRANOST DOVOUÍ VÍCE NEŽ JSTE ČEKALI.

FREERIDE
SNOWBOARDY URČENÉ PRO VYZNAČE HUBOKEHO PRAŠANU A POKLÉ JEJZY NEJEN NA SJEZDOVCE.

ALLMOUNTAIN
UNIVERZÁLNÍ SNOWBOARDY PRO ZAČÁTEČNÍKY I POKROČILÉ DO VŠECH TERÉNŮ A PODMÍNEK.

TWIN STYLE
OD ŠPIČKY AZ K PATCE PŘESNĚ SYMETRICKY URČENÉ PRO JEZDCI S VĚTŠÍ VEKROSTÍ BOŤI.

WIDE STYLE
SNOWBOARDY URČENÉ PRO JEZDCI S VĚTŠÍ VEKROSTÍ BOŤI.

SIDEWALL TYPE
SNOWBOARDY URČENÉ PRO POKROČILÉ. SANDWICHŮVĚ PŘEVODENÍ ABS HRANU, DŘEVĚNÉ JADRO, PŘEPREGOVÉ LAMINÁTOVÉ NOSNÉ VŘSTVY, SINTROVANÁ SKLUZNIČE.

- 1 COAT - TOP POLYAMID
- 2 TRIAXIAL LAMINAT
- 3 ANTIVIBRACIŮN LAYER
- 4 STRAY EDGE
- 5 SURFACE - IS 7500
- 6 WOOD CORE
- 7 CARBON SLK

CAP TYPE
SNOWBOARDY URČENÉ PRO ZAČÁTEČNÍKY I POKROČILÉ. CAROVĚ PŘEVODENÍ DŘEVĚNÉ JADRO, PŘEPREGOVÉ (LAMINÁTOVÉ) NOSNÉ VŘSTVY, PE SKLUZNIČE.

- 1 COAT - FIT
- 2 TRIAXIAL LAMINAT
- 3 ANTIVIBRACIŮN LAYER
- 4 STRAY EDGE
- 5 SURFACE - IS 5000
- 6 WOOD CORE
- 7 CARBON SLK

Snowboard CAP freestyle	110cm	120cm	134cm	137cm	141cm	147cm	151cm	157cm	163cm
délka	1100mm	1200mm	1340mm	1370mm	1410mm	1470mm	1510mm	1570mm	1630mm
šířka špičky	229mm	229mm	255mm	274mm	274mm	282mm	285mm	290mm	292mm
šířka středu	200mm	200mm	226mm	240mm	245mm	245mm	243mm	248mm	250mm
šířka paty	229mm	229mm	255mm	274mm	274mm	282mm	285mm	290mm	292mm
efektivní hrana	830mm	890mm	1019mm	1052mm	1100mm	1132mm	1190mm	1245mm	1274mm
radius	8,5m	8,0m	8,6m	8,7m	8,7m	8,8m	9,0m	10,2m	10,5m
back stance	24mm	24mm	25mm	25mm	25mm	25mm	25mm	25mm	25mm

Snowboard side wall	137cm ABS wide	153cm ABS wide	167cm ABS wide	183cm ABS freeride	198cm ABS freeride
délka	1570mm	1820mm	1670mm	1530mm	1580mm
šířka špičky	336mm	338mm	320mm	290mm	296mm
šířka středu	270mm	270mm	270mm	250mm	250mm
šířka paty	336mm	338mm	318mm	292mm	296mm
efektivní hrana	1245mm	1272mm	1302mm	1200mm	1259mm
radius	8,1m	8,5m	8,9m	8,7m	8,7m
back stance	25mm	25mm	25mm	25mm	25mm

side wall TWIN	147cm ABS	153cm ABS	157cm ABS
délka	1470mm	1530mm	1570mm
šířka špičky	268mm	292mm	294mm
šířka středu	244mm	250mm	250mm
šířka paty	268mm	292mm	294mm
efektivní hrana	1136mm	1219mm	1259mm
radius	8,7m	8,7m	8,7m
back stance	25mm	25mm	25mm

Banano	147cm	153cm	157cm
délka	1470mm	1530mm	1570mm
šířka špičky	268mm	292mm	294mm
šířka středu	244mm	250mm	250mm
šířka paty	268mm	292mm	294mm
efektivní hrana	1136mm	1219mm	1259mm
radius	8,7m	8,7m	8,7m
back stance	25mm	25mm	25mm



BANANO

HORNÍ FÓLIE POLYAMID – KVALITNÍ MATERIÁL TĚSTĚNÝ ZE SPŘEDNÍ STRANY (NEPOŠKÁBE SE).
BIAXIÁLNÍ PŘEPREG CARBONOVÁ VLÁKNA.
DŘEVĚNÉ JADRO JEDNOSMĚRNÁ SMĚROVÁ PŘEKLIŽKA A BUKOVÁ PŘEKLIŽKA, KRYTÉ Z BOKU ABS HRANOU.
BIAXIÁLNÍ PŘEPREG CARBONOVÁ VLÁKNA, ANTI-VIBRAČNÍ GUMOVÝ PÁSEK, OCELOVÁ HRANA.
SKLUZNIČE SINTROVANÁ IS 7500.

147 153 157

HORNÍ FÓLIE MATERIÁL PBT, TĚSTĚNÝ SHORA.
BIAXIÁLNÍ PŘEPREG SKELNÝ LAMINÁT.
DŘEVĚNÉ JADRO JEDNOSMĚRNÁ SMĚROVÁ PŘEKLIŽKA.
BIAXIÁLNÍ PŘEPREG SKELNÝ LAMINÁT, ANTI-VIBRAČNÍ GUMOVÝ PÁSEK, OCELOVÁ HRANA.
SKLUZNIČE IS 7500.

134 137 141 147



DISCOBANANA

HORNÍ FÓLIE POLYAMID – KVALITNÍ MATERIÁL TĚSTĚNÝ ZE SPŘEDNÍ STRANY (NEPOŠKÁBE SE).
BIAXIÁLNÍ PŘEPREG CARBONOVÁ VLÁKNA.
DŘEVĚNÉ JADRO JEDNOSMĚRNÁ SMĚROVÁ PŘEKLIŽKA A BUKOVÁ PŘEKLIŽKA, KRYTÉ Z BOKU ABS HRANOU.
BIAXIÁLNÍ PŘEPREG CARBONOVÁ VLÁKNA, ANTI-VIBRAČNÍ GUMOVÝ PÁSEK, OCELOVÁ HRANA.
SKLUZNIČE SINTROVANÁ IS 7500.

147 153 157

HORNÍ FÓLIE MATERIÁL PBT, TĚSTĚNÝ SHORA.
BIAXIÁLNÍ PŘEPREG SKELNÝ LAMINÁT.
DŘEVĚNÉ JADRO JEDNOSMĚRNÁ SMĚROVÁ PŘEKLIŽKA.
BIAXIÁLNÍ PŘEPREG SKELNÝ LAMINÁT, ANTI-VIBRAČNÍ GUMOVÝ PÁSEK, OCELOVÁ HRANA.
SKLUZNIČE IS 7500.

134 137 141 147 151



LTD 3

HORNÍ FÓLIE POLYAMID – KVALITNÍ MATERIÁL TISŤENÝ ZE SPÍDNÍ STRÁNY (NEPOŠKÁBE SE)
BIAXIÁLNI PŘEPREG CARBONOVÁ VLÁKNA
DŘEVĚNÉ JÁDRO JEDNOSMĚRNÁ SMRKOVÁ PŘEKUŽKA A BUKOVÁ PŘEKUŽKA, KRYTÉ Z BOKU ABS HRANOU
BIAXIÁLNI PŘEPREG CARBONOVÁ VLÁKNA, ANTIVIBRAČNÍ GLUMOVÝ PÁSEK, OCELOVÁ HRANA
SKLUZNICE SINTROVANÁ IS 7500

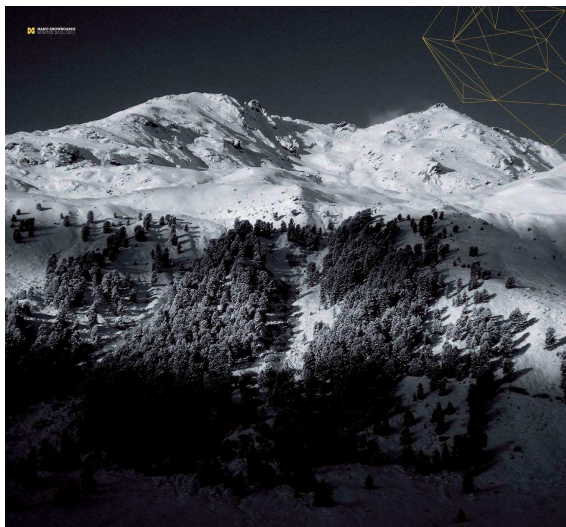
📏 147 153 157




LTD 2

HORNÍ FÓLIE POLYAMID – KVALITNÍ MATERIÁL TISŤENÝ ZE SPÍDNÍ STRÁNY (NEPOŠKÁBE SE)
BIAXIÁLNI PŘEPREG CARBONOVÁ VLÁKNA
DŘEVĚNÉ JÁDRO JEDNOSMĚRNÁ SMRKOVÁ PŘEKUŽKA A BUKOVÁ PŘEKUŽKA, KRYTÉ Z BOKU ABS HRANOU
BIAXIÁLNI PŘEPREG CARBONOVÁ VLÁKNA, ANTIVIBRAČNÍ GLUMOVÝ PÁSEK, OCELOVÁ HRANA
SKLUZNICE SINTROVANÁ IS 7500

📏 147 153 157



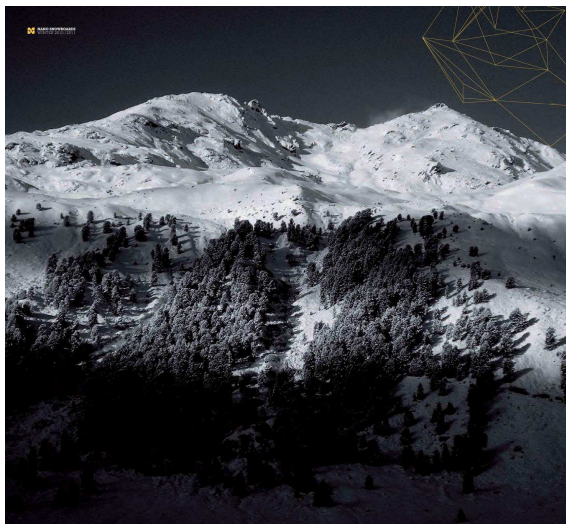



WATERCOLOR

HORNÍ FÓLIE POLYAMID – KVALITNÍ MATERIÁL TISŤENÝ ZE SPÍDNÍ STRÁNY (NEPOŠKÁBE SE)
BIAXIÁLNI PŘEPREG CARBONOVÁ VLÁKNA
DŘEVĚNÉ JÁDRO JEDNOSMĚRNÁ SMRKOVÁ PŘEKUŽKA A BUKOVÁ PŘEKUŽKA, KRYTÉ Z BOKU ABS HRANOU
BIAXIÁLNI PŘEPREG CARBONOVÁ VLÁKNA, ANTIVIBRAČNÍ GLUMOVÝ PÁSEK, OCELOVÁ HRANA
SKLUZNICE SINTROVANÁ IS 7500

📏 147 153 157






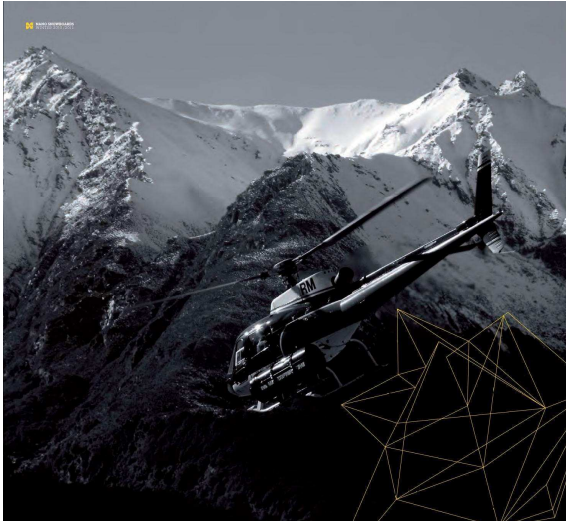


BRUSH

HORNÍ FÓLIE POLYAMID – KVALITNÍ MATERIÁL TISŤENÝ ZE SPÍDNÍ STRÁNY (NEPOŠKÁBE SE)
BIAXIÁLNI PŘEPREG CARBONOVÁ VLÁKNA
DŘEVĚNÉ JÁDRO JEDNOSMĚRNÁ SMRKOVÁ PŘEKUŽKA A BUKOVÁ PŘEKUŽKA, KRYTÉ Z BOKU ABS HRANOU
BIAXIÁLNI PŘEPREG CARBONOVÁ VLÁKNA, ANTIVIBRAČNÍ GLUMOVÝ PÁSEK, OCELOVÁ HRANA
SKLUZNICE SINTROVANÁ IS 7500

📏 147 153 157

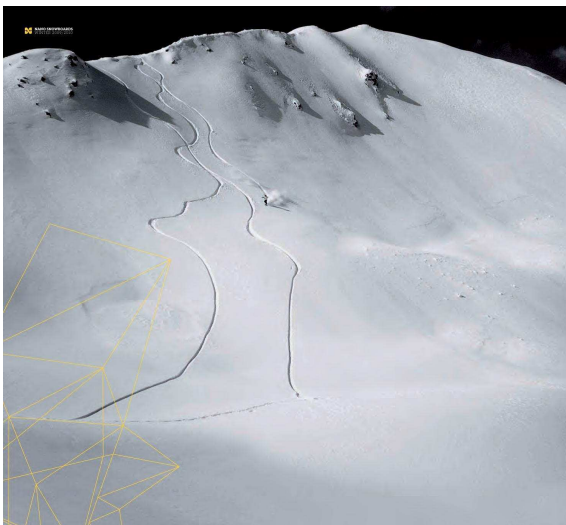




FLASHER

HORNÍ FÓLIE POLYAMID – KVALITNÍ MATERIÁL TISŤENÝ ZE SPÍDNÍ STRANY (NEPOŠKÁBE SE)
BIAXIÁLNÍ PŘEPREG CARBONOVÁ VLÁKNA
DŘEVĚNÉ JÁDRO JEDNOSMĚRNÁ SMRKOVÁ PŘEKUŽKA A BUKOVÁ PŘEKUŽKA, KRYTÉ Z BOKU ABS HRANOU
BIAXIÁLNÍ PŘEPREG CARBONOVÁ VLÁKNA, ANTIVIBRAČNÍ GUMOVÝ PÁSEK, OCELOVÁ HRANA
SKLUSZNICE SINTROVANÁ IS 7500

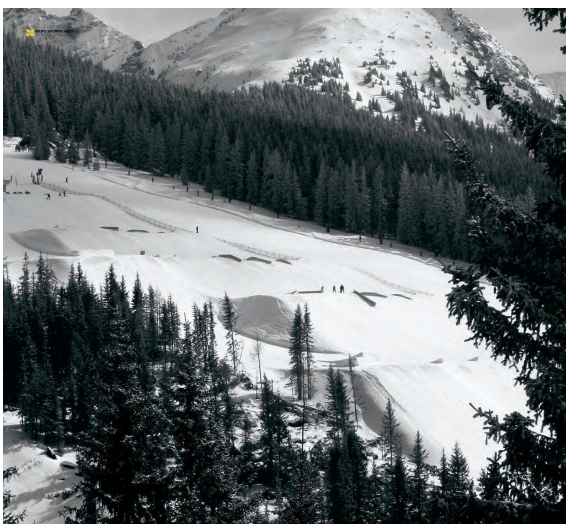
157 162 167



COMIX

HORNÍ FÓLIE POLYAMID – KVALITNÍ MATERIÁL TISŤENÝ ZE SPÍDNÍ STRANY (NEPOŠKÁBE SE)
BIAXIÁLNÍ PŘEPREG CARBONOVÁ VLÁKNA
DŘEVĚNÉ JÁDRO JEDNOSMĚRNÁ SMRKOVÁ PŘEKUŽKA A BUKOVÁ PŘEKUŽKA, KRYTÉ Z BOKU ABS HRANOU
BIAXIÁLNÍ PŘEPREG CARBONOVÁ VLÁKNA, ANTIVIBRAČNÍ GUMOVÝ PÁSEK, OCELOVÁ HRANA
SKLUSZNICE SINTROVANÁ IS 7500

157 162 167



CMYK

HORNÍ FÓLIE POLYAMID – KVALITNÍ MATERIÁL TISŤENÝ ZE SPÍDNÍ STRANY (NEPOŠKÁBE SE)
BIAXIÁLNÍ PŘEPREG CARBONOVÁ VLÁKNA
DŘEVĚNÉ JÁDRO JEDNOSMĚRNÁ SMRKOVÁ PŘEKUŽKA A BUKOVÁ PŘEKUŽKA, KRYTÉ Z BOKU ABS HRANOU
BIAXIÁLNÍ PŘEPREG CARBONOVÁ VLÁKNA, ANTIVIBRAČNÍ GUMOVÝ PÁSEK, OCELOVÁ HRANA
SKLUSZNICE SINTROVANÁ IS 7500

157 162 167



REBEL

HORNÍ FÓLIE POLYAMID – KVALITNÍ MATERIÁL TĚSTĚNÝ ZE ŠPÍČKOVÝCH STRÁNY (NEPODÁVÁ SE)
BIAXIÁLNÍ PŘEPREG CARBONOVÁ VLÁKNA
DŘEVĚNÉ JÁDRO JEDNOSMĚRNÁ SMĚKOVÁ PŘEKLIŽKA A SKLOVÁ PŘEKLIŽKA, KRYTÉ Z BOKU ABS HRANOU
BIAXIÁLNÍ PŘEPREG CARBONOVÁ VLÁKNA, ANTIVIBRAČNÍ GUŠTOVÝ PÁSEK, OCELOVÁ HRANA
SKLIZNICE SINTROVANÁ IS 7500

🏆 153 158



BANANO^{black}

HORNÍ FÓLIE POLYAMID – KVALITNÍ MATERIÁL TĚSTĚNÝ ZE ŠPÍČKOVÝCH STRÁNY (NEPODÁVÁ SE)
BIAXIÁLNÍ PŘEPREG CARBONOVÁ VLÁKNA
DŘEVĚNÉ JÁDRO JEDNOSMĚRNÁ SMĚKOVÁ PŘEKLIŽKA A SKLOVÁ PŘEKLIŽKA, KRYTÉ Z BOKU ABS HRANOU
BIAXIÁLNÍ PŘEPREG CARBONOVÁ VLÁKNA, ANTIVIBRAČNÍ GUŠTOVÝ PÁSEK, OCELOVÁ HRANA
SKLIZNICE SINTROVANÁ IS 7500

🏆 147 153 157



NANO BINDINGS

VÁZÁNÍ NANO (MÁ NASTAVITELNÝ OHĚL PATKY (OPTIMÁLNĚ PŘIZPŮSOBENÍ ÚHLU PATKY OPĚVKY NA BOTU) OVLIVŇUJE STYL A POHYB NA SNOWBOARDU V ZÁTACEJÍ A NASTAVITELNOU DÉLKU U OBRÁTĚ STRAPŮ. KOVOVÁ OBJEMKA PŘÍTY DODÁVÁ VÁZÁNÍ ROBUŠTNÍ VZHLED A ODOLNOST UNISEX VÁZÁNÍ ZA VELIKÉ PŘILÁTELNOSTI CENY PRO ZAČATEČNÍKY I POKROČILÉ JEZDCE.

ERGONOMICKY ŘEŠENÁ PATNÍ OPĚRKA
MOŽNOST ZMĚNY ÚHLU PATNÍ OPĚVKY
HLINÍKOVÉ RAČNY
KOVOVÁ PATNÍ OBJEMKA
NASTAVITELNÉ STRAPY
DESIGNED BY NANO SNOWBOARDS



UNISEX BLACK



UNISEX WHITE

NANO HOT GOODS!

JAKO HOT GOODS JSME PRO VÁS PŘIPRAVILI NA LETOŠNÍ SEZÓNU 4 SERIE BUTONŮ (D VELIKOSTI 24MM S DESIGNEM NANO SNOWBOARDS, GRIP NA PRÁNO A SAMOLEPKY, KTERÝMI MŮŽETE POLEPIT VŠE – POČÍNAJE VAŠÍM PŘÍKEM A KONČE VAŠÍM PRSÍM. TYTO DOPPLŮKY OSTATNĚ PRO KOUPI NAŠEHO PRÁNA.


BUTONY 24MM




There are still so many lines we would hit.




There are still so many lines we would hit.

GRIPY 80-50MM

SAMOLEPKY
 POUŽÍVÁNÍ: NANO SNOWBOARDS
 VÁZÁNÍ NA PRÁNOU





S-LINE'S

OBLÍBĚNÉ A OSVĚDČENÉ KRÁTKÉ LYŽE PRO SKVĚLOU ŽÁBAVU
 NA SLEDOVACÍCH: ŠIRŠÍ MODEL METROVÝCH TVRDIPOVÝCH BLADŮ PRO DOSPĚLÉ. S-LINE'S JSOU VHOVNÉ I PRO NĚSKOLENÉ JEZDCE. SLUŽÍ TAKÉ JAKO HRANA A OUVĚŇA ČARVINGOVÁ POMOČKA. LYŽE JSOU VYBAVENY UNIVERZÁLNÍM VÁZÁNÍM A ČARVINGOVOU PODLOŽKOU A JSOU PŘÍTO IDEÁLNÍ PRO PŮČOVŇY A ŠKOLNÍ KURZY.





98

NANO LIMITED EDITION

limitovaná edice snowboardů NANO
snowboardy pouze na objednávku na www.nanosnowboards.cz

velikosti: 134 137 141 147 153 157w 162w 167w

typ:



EL CENTRO V GRAY



EL CENTRO V BLACK



EXPLORE



EL CENTRO RED



EL CENTRO BLUE



83

BUĎ KREATIVNÍ!



=

NAVRHNI SI PRKNO!



JAK TO MĚLAJÍ?
PODMÍNY PŘÍBRU POLIŠTI LOGO
NANO PODMÍNKY TECHNICKÉ
PODLE SPECIFIKACE ČESKÉHO SNOWBOARDINGU
ROZDĚLÍ 11 - 2 CM GRAD
PROSTORU PRO LOGO, POKRYVÁKY
NE STÁŽENÍ VÍČKOVÝ POKRYVÁKY
PŘI ŠITÍ ČÍSLO
WWW.NANOSNOWBOARDS.CZ



BANANO WHITE
134 137 141 147
153 157



BANANO BLACK
141 153 157



COMIX
157 162 167



REBEL
163 167



DISCOBANANA
134 137 141 147
153 157



BRUSH
147 153 157



WATERCOLOR
147 153 157



ONYX
157 162 167



FLASHER
157 162 167



LTD2
147 153 157



LTD3
147 153 157



NANO SNOWBOARDS
WWW.NANOSNOWBOARDS.CZ

