

# Marketingový plán firmy Grand Tailor se zaměřením na problematiku osobního prodeje

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Ing. Šárka Stojarová, Ph.D.

Miroslav Sobocik

Brno 2017



Tímto chci poděkovat vedoucí své práce Ing. Šárce Stojarové, Ph.D., za příležitost sepsat tuto práci pod jejím vedením. Ochota, kreativita a správné vedení mi pomohly vytvořit práci v oblasti, ve které se pohybuji a která je mi velice blízká.



### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Marketingový plán firmy Grand Tailor se zaměřením na problematiku osobního prodeje,**

vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 4. ledna 2017

---

Miroslav Sobocik



## **Abstrakt**

SOBOCIK, M. Marketingový plán firmy Grand Tailor se zaměřením na problematiku osobního prodeje. Bakalářská práce. Brno, 2017.

Cílem práce je vyhotovení marketingového plánu pro zakládanou společnost Grand Tailor s.r.o. v oblasti zakázkového prodeje košil na míru. Na základě analýzy vnějšího prostředí a dotazníkového šetření byla vyhotovena komunikační politika, jejíž významnou částí je osobní prodej podporovaný ostatními propagačními aktivitami. V diskusi jsou komentovány výsledky práce a významné aspekty které je ovlivňují.

## **Klíčová slova**

Marketingový plán, Grand Tailor, osobní prodej, košile na míru

## **Abstract**

SOBOCIK, M. Marketing plan of company Grand Tailor focused on personal selling. Brno, 2017.

Aim of the thesis is creation of marketing plan for tailor-made shirt sales company. Promotional politics were created based on analysis of external environment and surveys. Decisive factor of those politics is personal selling, supported by other promotional activities. Conclusions of the thesis and also arguments on which the conclusions are based upon are commented in the discussion.

## **Keywords**

Marketing plan, Grand Tailor, personal selling, made to measure shirts





---

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>Metodika</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>Literární řešerše</b>	<b>15</b>
4.1	Marketingový plán.....	15
4.2	Osobní prodej v marketingovém plánování.....	23
4.2.1	Akvizice zákazníka.....	26
4.2.2	Prodejní prezentace .....	27
<b>5</b>	<b>Vlastní práce</b>	<b>28</b>
5.1	Charakteristika společnosti.....	28
5.2	Analýza vnějšího prostředí.....	28
5.2.1	Analýza obecného prostředí .....	28
5.2.2	Analýza odvětví.....	31
5.3	Segmentace trhu .....	34
5.4	Dotazníkové šetření .....	37
5.5	Marketingový mix .....	40
5.5.1	Produkty a služby.....	40
5.5.2	Cenová politika.....	41
5.5.3	Distribuční politika.....	43
5.5.4	Propagační politika.....	44
5.5.4.1	Reklama.....	44
5.5.4.2	Podpora prodeje .....	45
5.5.4.3	Komunikace na webových stránkách .....	46
5.5.5	Lidský faktor .....	46
5.6	Osobní prodej v komunikační politice .....	47
5.6.1	Prodejní proces .....	47
5.6.2	Školící program.....	49
5.6.3	Motivační systém.....	49
5.6.4	Věcné vybavení prodejce.....	50

5.7	Náklady na komunikační politiku pro rok 2 017 .....	51
<b>6</b>	<b>Diskuse výsledků</b>	<b>53</b>
<b>7</b>	<b>Závěr</b>	<b>54</b>
<b>8</b>	<b>Použitá Literatura</b>	<b>55</b>
<b>9</b>	<b>Přílohy</b>	<b>58</b>

## **Seznam obrázků**

Obr. 1	Počet domácností v Jihomoravském kraji dle čistého příjmu na osobu	29
Obr. 2	Výše hrubého domácího produktu České republiky v cenách z roku 2 010	30
Obr. 3	Počet ekonomických subjektů v textilní, oděvní a kožedělné výrobě	33
Obr. 4	Teritoriální struktura dovozu oděvů 2 014	34

## **Seznam tabulek**

Tab. 1	Závislost mezi formou distribuce a frekvence nákupu formálního oblečení za rok	39
Tab. 2	Závislost mezi pohlavím a košilí jako nejčastěji nakupovaným druhem oblečení na míru	40
Tab. 3	Náklady na výrobu 1 ks košile na míru	42
Tab. 4	Stanovená cena varianty Business a Excellent	43
Tab. 5	Plán nákladů společnosti pro rok 2 017	51

# 1 Úvod

V České republice se rozvíjí trh v oblasti krejčovství a šití zakázkového oblečení. Jedná se o trh se společenským oblečením na míru, který má své základy v Anglii v 18. století. Londýn již od počátku určoval „trendy společenské módy“ a odtud se postupně dostávaly do Evropy. Kultura „gentlemanství“ neobsahuje pouze pravidla oblékání, ale také celkového stylu, designu a etiky. Tato kultura utrpěla za socialismu v Československu úpadek, jako většina průmyslových odvětví. Po rozpadu východního bloku, zůstala v Československu tzv. „konfekce“ tedy řadově produkováné výrobky z fabrik, které jsou vyráběny podle modelových velikostí. Kvalita výrobků původních českých firem na trhu neobstála, a proto se dnes většina konfekcí na trh dováží. Dnes se v České republice postupně dostávají moderní krejčovství do své „renesance“. Společnost Grand Tailor se oproti ostatním účastníkům na trhu specializuje pouze na oblečení „made to measure“ neboli „na míru“. Produktem je košile, která zákazníkovi přilne, cítí se v ní dobře a také jednání s klientem, které je založeno vždy na osobním přístupu.

Tato práce se zaměřuje na vyhotovení marketingového plánu, který bude firmě inspirací při jejím vstoupení na trh. Díky osobnímu přístupu na trhu nedominují velké nadnárodní centralizované společnosti ze zahraničí, ale regionální firmy, které díky svým kontaktům a znalostem prostředí oblékají například hráče HC Lev Praha, Českou filharmonii nebo manažery významných obchodních společností. Tito zákazníci nakupují od českých a slovenských společností jako Le Premier, Janek, Galard a Blažek. Tyto společnosti mají obchodní povahu. Vstupují na trh za účelem oslovení zákazníků, prodeje zboží a následné péče o zákazníka. Společnosti se nezabývají výrobou, na tu mají určeny dodavatele. Tímto způsobem prodávají oblekové komplety pro denní použití, smokingy pro večerní společenské akce, kalhoty nebo „chinos“. Jako doplňky jsou pro klienta připraveny kravaty či motýlky, pracovní či volnočasové tašky a některé společnosti prodávají obuv zahraničních značek jako „Loake“. Tyto produkty zpravidla společnosti odebírají od zahraničních výrobců, buď ze země jako Anglie, nebo z výroben na východě Evropy.

Doplňkem k prodeji produktů je také poskytování odborných služeb v oblasti etiky oblékání a poradenství. Specialista je schopen klientovi vysvětlit výhody a nevýhody konkrétních látek, jak se o svoje oblečení starat a pečovat o něj, aby mu klient prodloužil jeho životnost.

## 2 Cíl práce

Cílem této práce je vytvoření marketingového plánu pro zakládanou společnost pro rok 2017, jehož cílem je uvedení společnosti na trh. Dílčí cíle práce jsou:

- analýza obecného vnějšího prostředí a analýza odvětví, za pomoci STEP analýzy a Porterovy analýzy pěti sil,
- segmentace trhu na základě sekundárních a primárních dat, popis údajů o trhu,
- zhodnocení výsledků dotazníkového šetření,
- plán marketingové politiky v oblasti charakteristiky výrobku, cenové politiky a distribuce,
- plán komunikační politiky, založený primárně na osobním prodeji, sekundárně na reklamě, podpoře prodeje a internetové komunikaci,
- plán nákladů společnosti pro rok 2017.

### 3 Metodika

V oblasti osobního prodeje pracuji od roku 2010. K vyhotovení práce mi pomohla praxe z osobního prodeje pro společnost O2 Czech Republic a.s. a v současné době pracuji ve společnosti Fincentrum a.s. na pozici finanční poradce.

Marketingový plán, je vyhotoven pro zakládanou společnost s ručením omezeným, na jejímž vzniku se osobně podílím. Společnost si z vlastních důvodů přeje utajit název společnosti, a proto byl pro účely této práce zvolen pracovní název „Grand Tailor s.r.o.“

Sekundární data byla zprostředkována z veřejných databází Asociace textilního, oděvního a kožedělného průmyslu, Českého statistického úřadu, Asociace osobního prodeje, Evropské komory realitních profesí a České národní banky. Součástí sekundárních dat jsou i údaje konkurenčních firem z volně dostupných zdrojů.

Primární data byla získána dotazníkovým šetřením. Pro účely šetření byla na základě segmentace trhu zvolena cílová skupina z Jihomoravského kraje, složená z řad realitních makléřů, finančních poradců a osobních prodejců členských společností Asociace osobního prodeje. Dotazníkové šetření absolvovalo celkem 103 respondentů, z toho 71 mužů a 32 žen. Šetření bylo realizováno přes systém umbrela.mendelu.cz. Respondenti byli osloveni přes internetové stránky:

- Realitní makléři v ČR [9],
- Fincentrum reality Česko [10],
- Hypoteční a finanční poradci v ČR [11],
- LR Health and Beauty Czech and Slovakia [12],
- Prodej [13],
- Fincentrum [14],

Vyhodnocení dotazníkového šetření bylo zpracováno kontingenčními tabulkami. Stanoveny byly dvě hypotézy, jejichž platnost byla zkoumána za použití Pearsonova koeficientu kontingence a testu dobré shody.

Velikost segmentů byla stanovena součinem na základě tří hodnot:

- počet realitních makléřů, finančních poradců a osobních prodejců členských společností Asociace osobního prodeje v České republice, jejichž počet činí 14 500, 55 000 a 277 000 osob [15] až [17],
- geografické příslušnosti osob s živnostenským oprávněním v Jihomoravském kraji, jejichž podíl činí 10,9 % živnostníků [18],
- vnímané hodnoty výrobku zákazníkem na základě dotazníkového šetření, která stanoví, že 65 % zákazníků je ochotna výrobek zakoupit za cenu alespoň 1 500 Kč.

Tržní potenciál byl vypočten součinem na základě:

- tržby za jednu prodanou košili stanovenou aritmetickým průměrem intervalově tříděných dat z dotazníkového šetření. Výše průměrné tržby byla vypočtena na 1 765 Kč,
- počet nákupů za rok realizovaných vzorkem dotazovaných osob činící 335 nákupů za rok na 103 osob,
- podílem základního a výběrového souboru s výslednou hodnotou 242,7.

Tržní kapacita byla vypočtena součinem na základě:

- velikosti tržního potenciálu,
- podílu respondentů z dotazníkového šetření, kteří si již někdy zakoupili košili na míru činící 62,1 %.

Nasycenost trhu byla vypočtena podílem:

- tržního potenciálu,
- tržní kapacity.

Odbytový potenciál byl vypočten součinem:

- maximálním počtem možných realizovaných prodejů za rok, čtyřmi obchodními zástupci společnosti. Maximální výše ročního odbytu v kusech byl stanoven na 2 160 ks,
  - tržby za prodanou košili „Business“ činící 1 750 Kč,
  - tržby za prodanou košili „Excellent“ činící 2 250 Kč,
- předpokládaným podílem odbytu varianty „Business“ činící 50 % odbytu a varianty „Excellent“ činící 50 % odbytu.

---

## 4 Literární rešerše

### 4.1 Marketingový plán

Management podniku si v rámci dosažení svých cílů marketingových cílů nechává vyhotovit tzv. marketingový plán. Plán je možné vyhotovit jako krátkodobý, tj. na období do jednoho roku, nebo při vytváření dlouhodobé marketingové politiky. U nově zakládané společnosti se jedná se o pohled na podnikatelské aktivity z hlediska marketingu, za účelem zvýšení a hodnocení marketingové efektivity. Mimo jiných částí, které podnikatelský plán obsahuje, jako například organizační plán, finanční plán nebo obchodní plán, jsem se vzhledem k charakteru práce, zaměřil na tuto konkrétní oblast podnikatelského plánu. Dle JAKUBÍKOVÉ (2 008, s. 69) má marketingový plán jasnou logickou strukturu a prokazuje návratnost investovaného času a prostředků. Pro marketingový plán platí dle autorky několik jasných zásad:

- snadná pochopitelnost,
- přesnost a důraz na detail,
- snadná přizpůsobitelnost změnám,
- realističnost marketingového plánu,
- zahrnutí všech důležitých tržních faktorů,
- jasná identifikace úkolů.

Marketingový plán má dle autorky části, které se skládají ze situační analýzy, SWOT analýzy, cílů, strategií, taktik, rozpočtů a kontrolních mechanismů.

Dle WERWYENA (2 007, s. 92), který se zaměřuje na osobní prodej, marketingový plán obsahuje části zabývající se především charakteristikou společnosti, stávající situace, odlišení od konkurence a uvědomění si vlastní konkurenční výhody, cíle organizace, porovnání strategií k dosažení cílů, systém kontroly dosažení cíle a udržení vztahu se zákazníkem. Důraz klade na část analýzy konkurence a konkurenčních výhod, udržení kontaktu se zákazníkem včetně sběru informací o zákazníkovi.

Podle VAŠTÍKOVÉ (2 008, s. 37) má marketingové plánování pět etap:

- analýza stávající tržní pozice organizace. Odpovídá na otázku, kde jsem nyní a souhrnem je analýza SWOT,
- stanovení cílů organizace a cílů marketingu. Sděluje, kam společnost směřuje, a čeho chce dosáhnout,
- identifikace a hodnocení strategických alternativ. Odpovídá na otázku, jakým způsobem se dostane organizace k vytyčeným cílům,
- zavádění zvolené strategie, sdělující jak se má organizace chovat při realizaci její strategie,
- sledování a kontrola odpovídající na otázku, zda organizace dosáhla vlastních stanovených cílů.

Dle EAGLA (2 015, s. 88) je výsledkem plánování marketingové komunikace marketingový plán. Jeho definice v překladu z angličtiny zní:

Koncept marketingového plánování, který vytváří přidanou hodnotu komplexnímu podnikatelskému plánu, definuje roli každé disciplíně marketingové komunikace, tj. reklama, přímý marketing, osobní prodej, podpora prodeje a vztahy s veřejností a jejich kombinací zajišťuje, jasnost, komplexnost a efektivitu marketingové komunikace.

SVOBODOVÁ, SRPOVÁ A SKOPAL (2 011, s. 92) tvrdí, že marketingový plán je tvořen obchodními a marketingovými strategiemi. Marketingová strategie řeší v zásadě tři okruhy problémů:

- výběr cílového trhu. Výchozí bodem je segmentace trhu. Po výběru cílového trhu stojí společnost před rozhodnutím, jakou pozici chce zaujmout ve vybraných segmentech,
- určení tržní pozice produktu. Je vyjádřením konkrétního postavení produktu, mezi ostatními konkurenčními produkty na trhu,
- rozhodnutí o marketingovém mixu. Je tvořen nástroji, jež se navzájem doplňují. Nejznámější je mix 4P a mix 4C.

Dle KNIGHTA (2 007, s. 23) patří marketingový plán k základním pilířům a dokumentům, potřebným pro úspěšné řízení celého podniku. Zhotovuje se zpravidla na období jednoho roku, pro jednotlivé produkty, značky apod. Předchází operativním plánům. Funguje na dvou úrovních: strategické a taktické.

- strategický marketingový plán. Předestírá cílové trhy a hodnotové propozice firmy, zvolené na základě analýzy nejlepších tržních příležitostí. Metody, které se používají při sestavování plánu, jsou SWOT analýza, portfolio analýza, PLC analýza, PIMS, učební mapování, společné analýzy, jakostní posouzení aj.,
- taktický marketingový plán konkretizuje taktiky včetně vlastností produktů, podpory, merchandisingu, stanovení cen, distribučních cest a služeb.

### **Analýza**

Výchozím bodem pro tvorbu marketingového plánu je současná situace vnitřního a vnějšího prostředí. Tu je možno chápat jako výchozí bod, ze které společnost vychází při stanovení cílů a konkrétních strategií, které podnik do výsledného stavu dovedou. Současný stav na trhu nebo ve společnosti, pro kterou je marketingový plán zaváděn, je zjišťován pomocí analýzy.

Podle VAŠTÍKOVÉ (2 008, s. 37) má analýza stávající tržní pozice organizace odpovídat na otázku kde jsme nyní. Doporučuje zkoumat stávající tržní podíl organizace, vlastnosti trhů a hodnocení organizace zákazníky. Analýzu rozděluje na vnitřní faktory, které zkoumají interní stav podniku. Ty určují, zdali je vnitřně silný či slabý. Analýze podléhá stav provozu a využívání peněžních a personálních zdrojů v podniku. Vnější faktory analýzy poté ukazují, jak si podnik stojí ve vztahu



ke svému podnikovému prostředí. Jedná se o prostředí ekonomické, demografické, sociální, kulturní, technické, technologické a legislativní. Souhrnem analýz je dle autorky analýza SWOT. Výsledkem takovéto analýzy, jsou definované silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a hrozby tržního prostředí. Na výsledcích analýzy management vytváří strategie a provádí tzv. tržní segmentaci. JAKUBÍKOVÁ (2008, s. 78) popisuje situační analýzu jako hodnocení vnějšího mikroprostředí a makroprostředí a hodnocení vnitřního stavu podniku, které vedou k vytvoření následných podnikových strategií. Jako příklad popisu analýzy dává autorka označení 4C nebo 5C.

Situační analýza je systematická metoda k zachycení podstatných faktorů ovlivňujících činnost firmy ve vzájemných souvislostech. Význam analýzy roste spolu s nestabilitou a složitostí prostředí. Obsahuje všechny důležité a podstatné informace ovlivňující fungování podniku. Autorka rozděluje proces situační analýzy na tři části:

- informační část má za úkol sesbírat informace a následně je vyhodnotit. Obsahuje hodnocení vnitřních a vnějších faktorů a následně vyhotovuje matici konkurenčního profilu,
- porovnávací část generuje možné strategie při využití jedné z matic analýz SWOT, SPACE, BCG nebo interní-externí matice,
- rozhodovací část hodnotí navrhované strategie a doporučuje případné úpravy.

SVOBODOVÁ, SRPOVÁ A SKOPAL (2011, s. 21) se nad rámec klasického rozdělení analýzy na vnitřní a vnější prostředí zabývají důkladně analýzou konkurence. Autoři zmiňují analýzu konkurence jako jednu z nejdůležitějších částí marketingového plánu. Z praxe totiž zdůrazňují poznatek, že podnikatelé konkurenci buď vůbec neanalyzují, nebo se jí nevěnují dostatečně, protože ji nepokládají za důležitou. Často o konkurenci neví, zejména v případech kdy podnikatelé uvádějí svůj produkt na trh jako nový nebo ojedinělý. V prvním kroku analýzy se vypisují firmy, které představují konkurenci. V případě skutečných konkurentů se jedná o společnosti, které působí ve stejných trzích a jsou zaměřené na podobné cílové skupiny zákazníků. Potenciální konkurenti představují skupinu firem, které podniku nekonkurují dnes, ale mají potenciál konkurovat do budoucna. Druhý krok je rozdělení konkurence na hlavní, tj. ty které hrají na trhu významnou roli, nebo firmy podobné té naší. Jestliže jsou určeni konkurenti, zkoumají se jejich přednosti a nedostatky ve faktorech jako podíl na trhu, obrat, růst, výroby, vztah se zákazníky, ceny a prodejní místa. Výsledné konkurenční výhody se určují především podle názoru zákazníků například dotazníkového šetření, následně až ze subjektivního hodnocení.

EAGL (2015, s. 71) se oproti ostatním autorům věnuje analýze makroprostředí, stejně jako ostatní autoři. Základní analýza makroprostředí je známá pod zkratkou PESTE, autor ovšem používá zkratku SPENT, neboli sociální, politické, ekonomické,

„natural“ nebo přírodní a technologické prostředí. Také se věnuje mikroprostředí podniku. V rámci mikro prostředí autor analyzuje:

- organizaci, pro kterou se plán vyhotovuje. Zkoumá se, zdali má společnost finanční stabilitu a manažerské zázemí pro dosažení marketingových cílů. Zkoumá také propojení mise, korporátních a marketingových cílů tak, aby na sebe navazovaly,
- zákazníky, jejich vztah a chování směrem k organizaci. Zkoumá, zdali je positioning společnosti a jejího produktu adekvátní směrem k zákazníkům, tak aby byla vazba co nejúčinnější,
- konkurenci a jejich vztah k zákazníkům. Je důležité analyzovat výhody a nevýhody konkurence. Zkoumá se také nepřímá konkurence nebo substituty za produkt, který společnost nabízí,
- dodavatele a zprostředkovatele produktu. Zkoumá se vztah s dodavateli, jejich kvalita a možnost spolupráce firmy s dodavateli k uspokojení podnikových cílů,
- veřejnost neboli „stakeholders“. Patří mezi ně média, finanční sektor jako banky a finanční trhy a zkoumá se i dopad na veřejné mínění jako takové. Veřejní mínění má dlouhodobý vliv na značku a prospěšnost společnosti.

### **Plánování**

Plánováním se rozumí část marketingového plánu, ve které se stanovují cíle a přiřazují se jim priority. Výsledný stav je podmíněn navržením strategie, díky které společnost cíle dosáhne. Tyto cíle se stanovují na podkladech a informacích vyhodnocených z analýzy prostředí podniku.

JAKUBÍKOVÁ (2 008, s. 127) přiřazuje marketingovým cílům funkce:

- koordinační, zajišťující že všechny činnosti jsou zaměřovány na hlavní cíle podniku a zajišťují vzájemně si odpovídající vztahy,
- řídicí, zabezpečující že všechna rozhodnutí směřují k dosažení výsledného stavu,
- kontrolní, hodnotící jednotlivé činnosti ve vztahu k naplnění stanoveného cíle a včasné provedení nutných korektur v případě vzniku odchylek.

Strategie následně rozděluje do skupin. Všechny strategie by dle autorky měly splňovat podmínky 5C:

- strategie zaměřené na trh, jejímž příkladem je např. Ansoffova matice,
- strategie zaměřené na konkurenci jsou například strategie nákladového vůdcovství, diferenciacie a koncentrace.

Při vyhodnocování autorka přikládá důležitost následujícím faktorům:

- efektivnost: je-li strategie schopna dosáhnout vytyčeného cíle,
- spolehlivost: hodnotí efektivitu strategie vůči působení vlivů prostředí,
- prospěšnost: hodnotí, zdali je míra rizika spojená s konkrétní strategií přijatelná, a zda jsou strategie v souladu se záměry managementu,

- proveditelnost: odpovídá na otázku, jaké problémy jsou se strategií spojeny,
- komerční životaschopnost: hodnotí, jak strategie ovlivní cash-flow a jestli bude dosažený potřebný zisk.

SVOBODOVÁ, SRPOVÁ A SKOPAL (2 011, s. 160) rozepisují principy stanovování strategií a jejich vyhodnocování. Ve své publikaci autoři píší, že na strategii je možné se dívat jako na dokument, ve kterém jsou určeny jak dlouhodobé cíle, tak průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nutných pro splnění daných cílů. Pro úspěšnou strategii platí:

- je orientována na budoucnost,
- využívá konkurenční výhodu firmy a její silné stránky,
- je konzistentní s trendy probíhajícími v okolí firmy,
- zohledňuje firemní kulturu.

Stejně jako Jakubíková autoři rozdělují strategie zaměřené na trh a zaměřené na konkurenci. Vedle Ansoffovy matice zdůrazňují Johnsonovy-Scholesovy strategické hodiny, Mintzbergovy strategie a Porterovy konkurenční strategie. Mezi strategie dle Portera patří:

- strategie zaměřená na nákladové vůdcovství založená na využívání úspor z rozsahu. Hlavní konkurenční výhodou jsou zde nízké ceny. Je využívána především v oblasti hromadné výroby, u produktů které nelze diferencovat a existuje zde malé množství substitutů,
- strategie tržní diferenciací zaměřená na odlišení produktové řady od ostatních produktů na trhu. Společnost si tak buduje pozici vůdce v poskytování svého specializovaného odlišného produktu. Využívá se v oborech, kde je ceněná především odlišnost. Náklady jsou až na druhém místě,
- strategie koncentrace na užší segment produktů či zákazníků. Konkurenční výhodou je specializace v rámci jednoho produktu a její originalita. Příkladem je cestovní kancelář zaměřená pouze na určité destinace.

Jiný pohled na problematiku cílů a strategií má VAŠTÍKOVÁ (2 008, s. 51), která zmiňuje jak strategie zaměřené na konkurenci, tak strategie zaměřené na růst a na trh. Oproti ostatním autorům však zmiňuje i strategie zaměřené na růst portfolia, v případě organizací, které poskytují služby buď jako hlavní náplň svého podnikání, nebo jen doplňkově. K hodnocení významnosti jednotlivých složek portfolia složí metoda ABC. Zajímavá je také strategie positioningu, která je založená na odlišení nabídky produktu dané organizace od nabídky jejich konkurentů. Tím je možné získat konkurenční výhodu. Nejdůležitější pilíře pro strategii positioningu jsou kvalita a cena. S ohledem na tyto dva faktory autorka doporučuje vytvořit poziční mapu.

KNIGHT (2 007, s. 31) popisuje proces stanovení a udělování priorit jednotlivým cílům do korek:

- první krok: při sestavování marketingového plánu je doporučeno mít jeden cíl, který představuje něco užitečného a je jasný a pochopitelný. Pro každé další cíle doporučuje sestavení samostatného marketingového plánu,
- druhý krok: je třeba určit hodnotu vybraného cíle, zisk a obrat, který dosažení cíle přinese. Hodnota cíle se dá sestavit v krátkodobém, střednědobém i dlouhodobém horizontu,
- třetí krok: identifikace přínosů a rizik marketingového plánu, popis alternativy, co nastane, pokud vytyčený cíl společnost nebude realizovat. Zároveň je nutné být realistický a poctivý.

Autor, který se věnuje rozdělení podnikových cílů do několika kategorií je EAGL (2 015, s. 71):

- mise podniku, která určuje dlouhodobé směřování a filosofii společnosti. Sděluje svému okolí, o co se snaží a jaké je poslání společnosti. Cíl však není určený žádným konkrétním termínem nebo kvantifikovaným stavem. V anglických zdrojích známo pod termínem „mission statement“,
- korporátní cíle jsou jednotlivé definované a kvantifikované cíle, s ohledem na poslání společnosti. Informují stakeholders, tedy všechny kteří jsou s podnikem v nějakém vztahu, jaké vzorce chování se dají od podniku očekávat. Například „cílem naší společnosti je maximalizovat hodnotu akcií všech společníků, což jde ruku v ruce s optimálním naplňováním potřeb a očekávání našich klientů, zaměstnanců a partnerů“,
- marketingové cíle, jejichž rozdíl mezi korporátními cíli je právě v jejich kvantifikaci. Například „zvýšení obratu o deset procent za rok“ je správně definovaný marketingový cíl. Cíle musejí být SMART, tedy jasně kvantifikované a s časovým termínem do kdy je potřeba splnit. Tyto cíle se vždy kontrolují a následně se hodnotí úspěšnost jejich dosažení,
- integrované marketingové cíle, jsou konkrétní cíle v oblasti podnikového prostředí. Hlavním subjektem jsou stakeholders a za úkol mají dostat se do povědomí široké veřejnosti. Na rozdíl od firemních cílů se integrované marketingové cíle vyznačují konkrétními strategiemi nebo trendy v jednotlivých oblastech podnikového prostředí.

### **Realizace**

Dalším krokem, po analýze vnějších a vnitřních podmínek, cílů podniku a strategií, kterými je těchto cílů možné dosáhnout, je potřeba tyto strategie realizovat.

Shrnutím realizační části marketingového plánu je podle SVOBODOVÉ, SRPOVÉ A SKOPALA (2 011, s. 27) tzv. realizační projektový plán. Autoři kladou důraz na časový harmonogram realizace. Plán koordinuje dodavatelské firmy a určuje důležité aktivity, kroky a milníky, včetně termínů jejich dosažení. K tomu autorka doporučuje užít úsečkový diagram. Další důležitou věcí je vyhotovení finančního

plánu, který popisuje všechny finanční ukazatele a disponibilní zdroje potřebné k realizaci stanovených cílů. Do finančního plánu patří:

- plánování výnosů a příjmů. Výnosy jsou výsledky podnikání vyjádřené v penězích za určité období, např. měsíc, kvartál či rok. Výnosy nemusí být však nutně získány prodejem produktů a služeb, nýbrž například změnou stavu zásob, nebo zúčtováním rezerv a opravných položek. Příjmy jsou pak peněžní částky, které je firma schopna získat za prodané výrobky a služby,
- plánování nákladů a výdajů. Náklady opět nejsou to stejné co výdaje. Výdaj je úbytek peněžních prostředků firmy a neznamena nutně položky na výrobu produktu či služby. Výdaj může znamenat i např. zvýšení stavu zásob.
- finanční výkazy jako plán peněžních toků neboli cash flow, výkaz zisku a ztrát a rozvaha. Ta má charakter např. zakladatelské nebo za účetní období. To je většinou jeden rok. Pro podrobnost finančních výkazů se počítá i s uveřejněním podnikových ukazatelů, jako jsou ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti,
- bod zvratu, který ukazuje vývoj ziskovosti v čase. Graf bodu zvratu u zakládaných firem zpravidla zahajuje aktivitu v červených číslech, ale výpočtem fixních a variabilních nákladů se určuje průsečík s budoucími výnosy. Výsledek je bod zvratu, který určuje požadovanou míru prodaných produktů a služeb, kterého společnost potřebuje dosáhnout, aby začala být zisková.

VAŠTÍKOVÁ (2 008, s. 158), spojuje realizaci marketingového plánu s organizací lidských a finančních zdrojů. Pro každou strategii doporučuje zajistit pracovníky, kteří ji realizují za pomoci přidělených prostředků. Efektivní využívání pracovní síly ve službách, podle autorky tkví ve kvalitním a flexibilním managementu lidských zdrojů. Flexibility lze dosáhnout rozdělením pracovní síly na klíčové a periferní složky:

- klíčoví zaměstnanci mají jistotu zaměstnání a uvnitř interního pracovního trhu je jim poskytována možnost k získání lepšího pracovního místa,
- periferní zaměstnanci mají menší pracovní jistotu, jsou ovšem dostupní v případě mimořádné potřeby na základě smluv o provedení práce.

Jiný pohled na realizační část plánu přináší JAKUBÍKOVÁ (2 008, s. 34). Ta popisuje realizační část jako schopnost managementu firmy, vytvořit prostředí podporující realizaci cílů. K tomu manažeři používají delegaci pravomocí a zodpovědností. Základním pravidlem pro delegaci je systém OSCAR:

- cíle (objectives),
- specializace (specialization),
- koordinace (coordination),
- pravomoc (authority)
- zodpovědnost (responsibility).

Při realizaci strategie růstu společnost může využít buď zaměstnance z vlastních řad, lidské zdroje zapojené spoluprací nebo strategickými aliancemi, např. joint venture, akvizicí, franchisingem, licencováním nebo fúzí.

### **Hodnocení**

Kontrolování je základní funkcí managementu. Díky kontrolování má podnik informace, zdali dosáhl vytyčeného cíle a na kolik procent. V případě jeho nedosažení, může na základě kontroly navrhnout úpravu strategie, která má za úkol, daného cíle dosáhnout. JAKUBÍKOVÁ (2 008, s. 35) konstatuje, že co není možné kvantifikovat a změřit, to nejde manažersky řídit. Autorka definuje tři typy kontroly cílů:

- preventivní kontrola, která je zaměřena na zjišťování kvantitativních a kvalitativních odchylek zdrojů používaných organizací. Zvyšuje pravděpodobnost, že dosažené výsledky budou příznivé ve srovnání s plánem,
- průběžná kontrola je zaměřená na probíhající činnosti. Jejím účelem je zajištění, že operace probíhají podle cílů,
- kontrola zpětnou vazbou je zaměřena na konečné výsledky. Je možné ji použít i pro sledování situace na trhu, a jako východisko pro řadu důležitých rozhodnutí. Např. snížení cen, zavedení nového produktu.

Balanced scored metodu, zmiňuje SVOBODOVÁ, SRPOVÁ A SKOPAL (2 011, s. 187), jako metodu hodnocení úspěšnosti jednotlivých strategií, v návaznosti na oblast konkrétního cíle. Metoda zajišťuje vyváženost tvrdých a měkkých faktorů, které ovlivňují úspěšnost strategie. Metoda zajišťuje realizovatelnost a měřitelnost strategií a zprostředkovává pohled na strategii ze čtyř úhlů:

- perspektiva finanční, která sleduje zisk, obrat nebo cash-flow. Cíle se dají snadno kvantifikovat a změřit,
- perspektiva zákaznická sledující např. jaké typy zákazníků chce společnost oslovit a jak chce společnost, aby ji koncový klient vnímal. Např. při stanovení cíle mít konkurenceschopné ceny, se stanoví jako měřítko cenový index a jako hodnocení se zavádí monitoring cen,
- perspektiva interních podnikových procesů sleduje např. snižování nákladů a zvyšování efektivity,
- perspektiva učení se a růstu, také známa jako perspektiva potenciálů.

## 4.2 Osobní prodej v marketingovém plánování

Na „made to measure“ trhu, výrazně převládá jedna disciplína z komunikační politiky, a tou je osobní prodej.

Dle WERWYENA (2 007, s. 99), je osobní akviziční rozhovor nejpřímější formou komunikace se zákazníkem, protože ji nezprostředkovává žádné médium. Rozhovor se zákazníkem, probíhající z očí do očí zprostředkovává přenos jakýchkoliv informací, a také zachycuje zákaznickovu pozornost. Přidanou hodnotou osobního prodeje je neverbální komunikace. Klientovo rozhodnutí tvoří z 80 % způsob, jakým komunikuje, tedy emoce, dojem a pocit, který prodejce zprostředkovává. Zbýlých 20 % ovlivňují předané informace. Prodejce popisuje jako marketingového experta. Prodejce nemá ve firmě za úkol pouze prodávat a navyšovat zisky sobě a svým společnostem, ale také podávat obraz o smyšlení klientů a o situaci na trhu. Prodejce dnes zákazník nevnímá pouze jako zprostředkovatele produktu či služby, ale jako řešitele problému. Výchozí jsou dva faktory, které vytváření úspěch prodejce a tím je:

- sociální dovednosti neboli tzv. „soft skills“,
- odborné dovednosti neboli tzv. „hard skills“.

VAŠTÍKOVÁ (2 008, s. 141), popisuje osobní prodej, jako formu osobní komunikace s jedním nebo několika možnými zákazníky. Osobní prodej, je možné přizpůsobit každému klientovi, dle jeho potřeb a docílit tak maximální efektivity. Cílem osobního prodeje není pouze dlouhodobý odběr produktů a služeb, ale také vytváření osobního vztahu se zákazníkem. Mezi silné prvky osobního prodeje autorka řadí:

- osobní kontakt se zákazníkem, který plní tři funkce. Prodej produktů, poskytování služeb a monitoring zákazníka,
- posilování vztahů, které se často vyvrbí i v přátelské v důsledku osobního jednání s klientem a poznávání jeho potřeb a cílů,
- stimulace nákupu dalších služeb poskytovaných danou organizací. Pokud je klient spokojen, prodejci zůstává věrný a využívá s ním dál i ostatní produkty a služby společnosti.

Osobní prodej pokládají za nejefektivnější formu komunikace SVOBODOVÁ, SRPOVÁ A SKOPAL (2 011, s. 27). Zároveň tvrdí, že je finančně nejnáročnější složkou komunikačního mixu. Umožňuje obchodníkovi v okamžiku reagovat na námítky klienta a uzpůsobit prodejní rozhovor jeho konkrétním obavám a potřebám. Do osobního prodeje se řadí:

- obchodní setkání,
- veletrhy a výstavy,
- poradenství při prodeji,
- neformální setkání.

O vytváření podmínek pro zaměstnance v oblasti osobního prodeje píše EAGL (2 015, s. 348). Management někdy zanedbává plánování v oblasti marketingové komunikace a výsledkem je pokles nebo stagnace tržeb. Podpora marketingu a materiálů v oblasti osobního prodeje má být vytvářena společně dle potřeb obchodních zástupců nebo zaměstnanců. Naopak, dlouhodobé podceňování spolupráce s obchodními zástupci a zaměstnanci má za důsledek sníženou motivaci a může se také stát, že zákazník nedostane takový servis, který požaduje, nebo je schopen svojí neodborností klientovi i uškodit. Aby byl pracovník správně motivován, je možné zvolit ze čtyř tipů odměňování:

- fixní mzda, vyměřená na základě běžných výdělků firmy,
- bonus za překročení plánu, který je vyplácen buď každému jednotlivci, nebo kolektivu který na plánu pracuje,
- čistě variabilní odměna, kterou prodejce dostane za každý jednotlivý úspěšně uzavřený obchod,
- věcná motivace, buďto peněžního charakteru, nebo v podobně např. zájezdu nebo produktu. Vyplácí se prodejcům za dosažení plánu.

Autor zároveň doporučuje i kombinaci jednotlivých faktorů odměňování. Další pohled na problematiku přináší JAKUBÍKOVÁ (2 008, s. 260). Podle ní, představuje osobní prodej osobní kontakt se zákazníkem, jehož cílem je úspěšné ukončení prodejní transakce. Je nástrojem přímé komunikace. Oblasti typické pro osobní prodej jsou vyhledávání zákazníků, komunikace, prodej produktů a služeb a poskytování informací o klientech. Mezi výhody osobního prodeje řadí:

- flexibilitu prodejce ušít klientovi řešení na míru, ale konkrétních obav a požadavků klienta vymyslet řešení. Výhodou je včasná a okamžitá reakce prodejce a individuální přístup,
- prodejce je schopen a motivován vytvářet dlouhodobý vztah s klientem,
- zákazník oproti nepřímému marketingu vždy reaguje na podmínky prodejce, ať už pozitivně či negativně.

V osobním prodeji je typické, že se prodejce setkává s klienty na osobních schůzkách a řeší s nimi jejich potřeby, na které poté doporučuje řešení podle individuální analýzy. Osobní prodej je typický také vyhledáváním zákazníků. Při této disciplíně spolčenosti buď to shánějí klienty nové, kteří s konkrétní společností ještě nemají žádné zkušenosti, nebo kontaktují pro účely dalšího obchodu již stávající zákazníky. Společnosti mají pro tyto případy většinou vytvořeny interní seznamy klientů, které je možno kontaktovat buďto s nabídkou nového produktu či služby, nebo s úpravou současně využívaného produktu. Referenčním marketingem označujeme systém předávání doporučení na prodejce, na základě spokojenosti s jeho prací. Potenciální klient se tak například nemusí bát nekalých praktik nebo neprofesionálního přístupu, protože již zná způsob práce konkrétního prodejce. Tento způsob rozšiřování klientely je z hlediska marketingu znám jako word of mouth marketing.



Jak píše JAKUBÍKOVÁ (2 008, s. 262), ústně šířená pověst je jedním z nejlevnějších ale zároveň nejnáročnějším komunikačním nástrojem z hlediska vynaloženého úsilí prodejce. Společnosti prostřednictvím prodejců mohou ušetřit nemalé prostředky, které by jinak vynaložily na alternativní komunikační nástroje, jako reklama nebo podpora prodeje. EAGL (2 015, s. 326) popisují WOMM jako disciplínu, jejímž účelem je klienty naučit o dané službě či produktu mluvit a samovolně šířit reference. Klient totiž vždy slyší více na referenci od svého známého, kterému věří, než na nabídku od prodejce, kterého nezná nebo na reklamu která není cílená na konkrétně na klienta, ale je konstruována nepřímo na velkou cílovou skupinu. Pro WOMM je typický proces multiplikace šíření doporučení. Každý spokojený klient, doporučí několik dalších, a po absolvování prodejního procesu dále šíří reference, mezi svoje známé nebo kolegy. Jedná se o ústně šířenou formu „buzz marketignu“, která není typický pouze pro oblast osobního prodeje, ale také pro oblast viral marketingu a guerilla marketingu. VAŠTÍKOVÁ (2 008, s. 152) popisuje WOOM nebo šíření „šeptandou“ která je lidmi šířena pomocí osobního kontaktu. Hlavním důvodem proč společnosti WOOM využívají, jsou minimální náklady, protože stačí počáteční impuls a doporučení se šíří mezi lidmi. Dle Heskové (2 008, s. 121) má osobní prodej několik podkategorií:

- pultový prodej, který je typický pro maloobchod,
- obchodní prodej typický pro supermarkety a hypermarkety,
- prodej v terénu, do kterého spadá prodej bez stacionární jednotky. Je možné ho rozdělit na prodej B2B a B2C,
- misionářský prodej, jehož účelem je oslovovat a informovat ovlivňující osoby, nikoliv zákazníky.

Pro osobní prodej je typická verbální komunikace, která zákazníkovi přináší 10 % informací a neverbální komunikace, přinášející 90 % informací. Strategické řízení sil vyplývá z počtu osobních prodejců pracujících pro společnost. Je nutné určit strukturu prodejců, jejich množství a provizní systém. Prodejce je přitom možné buďto zaměstnat nebo najít samostatné prodejce na živnostenský list, kteří jsou odměňováni z realizovaných prodejů. Pro prodejce se zavádí školící systém, který je pro prodejce motivačním faktorem a systém spolupráce. Prodejní proces je možné rozdělit do šesti kroků:

- vyhledání zákazníka,
- oslovení zákazníka a navázání kontaktu,
- představení výrobku a prezentace společnosti za využití AIDA modelu,
- překování zákaznickových námitek,
- přijetí objednávky,
- předání výrobku a vytvoření vztahu se zákazníkem.

#### 4.2.1 Akvizice zákazníka

WERWYEN (2007, s. 65), popisuje telefonování jako nejefektivnější způsob akvizice klienta. Výhody telefonního kontaktu jsou:

- osobní vedení rozhovoru, které snižuje odstup od klienta,
- používání pomůcek a osnov
- přímá zpětná vazba, vyplývající z dialogu. Okamžitě je možné reagovat na námítky klienta a zprostředkovat mu přesně informace na které se ptá,
- náklady. Telefon je mnohem levnější než klasická reklama a je časově daleko méně náročný,
- udržení nových zákazníků.

Zároveň dodává, že telefonický rozhovor většinou navazuje na oslovení pomocí mailu či textové zprávy. Díky tomu prodejce automaticky filtruje klienty, kteří si nepřejí být kontaktováni, a proto si ušetří řadu nepříjemných situací po telefonu. Naopak, když se ozve klientovi a odkážete se na informace poslané písemně, lépe se s klientem komunikuje a domlouvá schůzka.

Před zahájením rozhovoru, je nutné si udělat přípravu. Při té musíme náš telefonní rozhovor přizpůsobit několika faktorům, které rozhodují o úspěchu či neúspěchu. Odpovědět si musíme na otázky:

- kdo je zákazník,
- co zákazník potřebuje,
- kdo je správná kontaktní osoba,
- jak chceme rozhovor zahájit,
- čeho chceme rozhovorem dosáhnout,
- jaké jsou námítky, se kterými se mohou potkat.

Příprava, která zahrnuje výše vypsání faktory, výrazně zvyšuje pravděpodobnost úspěchu. Výsledkem má být tzv. „call-script“, s vymyšlenou zájmovou větou, která stručně a snadno vysvětluje, proč klientovi voláme a zároveň v něm vyvolá zájem.

Zajímavým příkladem zájmové věty je volání člověku, který se společností nemá žádné zkušenosti a kterého volající nezná. Telefonnímu rozhovoru předchází zpravidla email nebo textová zpráva:

*„Dobrý den, našel jsem na vás telefonní číslo na realitním serveru. V rámci naší činnosti se specializujeme na spolupráci s realitními kancelářemi v oblasti oblékání zaměstnanců. Chci se zeptat, jestli je i pro vás zajímavé ušítí košile na míru s vlastními iniciály?“*

#### 4.2.2 Prodejní prezentace

HIERHOLD (2007, s. 103) se zaměřuje na strukturu prezentace. Prezentace nemá pouze informativní charakter, ale má za cíl převážně přesvědčovat. Autor uvádí sedm kroků jak pracovat s prezentací aby byla přesvědčivá:

- analýza cílových skupin a stanovení cíle se zabývá tím, koho chce zaujmout a přesvědčit a čeho u těchto lidí chce prezentující dosáhnout. Jaká strategie je zvolena k přesvědčování různých typů lidí,
- struktura prezentace, která má být vyhotovena dle stejných pravidel a pořadí, rozděluje prezentace dle typu informací či témat,
- vizuální struktura, pojednávající o pravidlech pro vizualizace od nejpodrobnějších po abstraktní,
- grafická úprava obrázků, zabývající se tím jak vytvořit vyhovující grafické pomůcky,
- správné použití médií a techniky, rozhoduje o tom, jestli je použit například dataprojektor, tabule či se promítají folie,
- osobní vystupování, které je třeba trénovat. Cílem je vystupovat sebevědomě a v souladu s očekáváním účastníků prezentace,
- způsob interakce volený pro argumentování a vyvracení námitek nebo způsob jednání s rušícími lidmi.

Pro úspěšné prezentační techniky je třeba jednotlivé oblasti pravidelně upravovat a doplňovat dle zkušeností. Výhodné je zkoušet nové techniky v oblasti osobního vystupování a zapisovat si námítky či argumenty které byly při prezentaci položeny. Příprava je poté efektivnější. Autor dále zdůrazňuje důležitost třídění dat a faktů. Typickou chybou je cíl prezentovat vše, co prezentující zná. S narůstajícími znalostmi roste počet informací, které prezentující považuje za nutné sdělit. Ve výsledné prezentaci poté může být posluchač znužený, přehlcený informacemi a projevovat nezáměr. Řešení spočívá v důsledné přípravě, jejíž důležitost roste s objemem informací, kterými prezentující disponuje. Protříděním informací vzniká kratší prezentace s nejzajímavějšími fakty pro posluchače.

## 5 Vlastní práce

### 5.1 Charakteristika společnosti

Společnost Grad Tailor s.r.o. je zakládaná společnost, za účelem prodeje formálního oblečení na míru a doplňků, se sídlem v Brně, České republice. Zabývá se zprostředkovatelskou a obchodní činností doprovázenou poradenstvím v oblasti etiky a módy. Důležitým aspektem společnosti je osobní přístup, který klientovi zabezpečuje, že přebírá výrobek podle specifických požadavků na míru či na zakázku. Produktem je košile, vycházející z tradice „britské módy“, kterou je možno ušít dle požadavků klienta. Základní kapitál společnosti je 500 000 Kč.

Komunikační politika společnosti je získávat klienty především osobním prodejem. Výhody osobního prodeje společnost vidí v navázání vztahu se zákazníkem, přičemž je tu větší možnost získat věrného a dlouhodobého zákazníka. Výhodou je například i ta vlastnost prodejce, že je schopen za klientem dorazit kamkoliv a kdykoliv, dle jeho potřeb.

Obory podnikání byly vybrány dle živnostenského zákona č. 455/1991 Sb., přílohy č. 4: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, živnost č. 48 Velkoobchod a maloobchod. Právní forma společnosti s ručením omezeným se řídí zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

Posláním společnosti je prodávat zakázkové oblečení na míru dle specifických požadavků klienta. Etika poradenství a vysoká profesionalita prodejců jsou základní hodnotou pro budování vztahů s klienty.

Vize společnosti spočívá v získání podstatného podílu na trhu s formálním „made to measure“ oblečením, v oblasti košil na míru, obleků, smokingů, bot a doplňků.

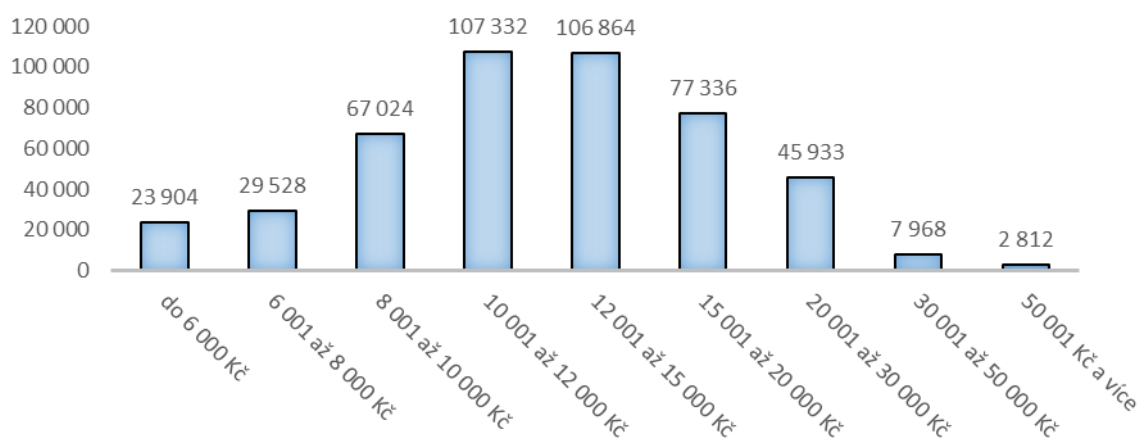
### 5.2 Analýza vnějšího prostředí

#### 5.2.1 Analýza obecného prostředí

##### Socioekonomické prostředí

Ze skupiny faktorů patřících do sociálního prostředí je pro společnost Grand Tailor s.r.o. významným ukazatelem segmentace domácností dle příjmu. Motivem pro koupi košile na míru není její základní funkce, tedy jádro produktu ale, její reálný produkt, tzn. odlišení od ostatních košil a jejich substitutů. Cena košile je tedy významným faktorem a od toho se odvíjí důležitost čistých příjmů domácností.

Obr. 1 Počet domácností v Jihomoravském kraji dle čistého příjmu na osobu



Zdroj: Český statistický úřad, zpracováno autorem dle [19]

### Technologické prostředí

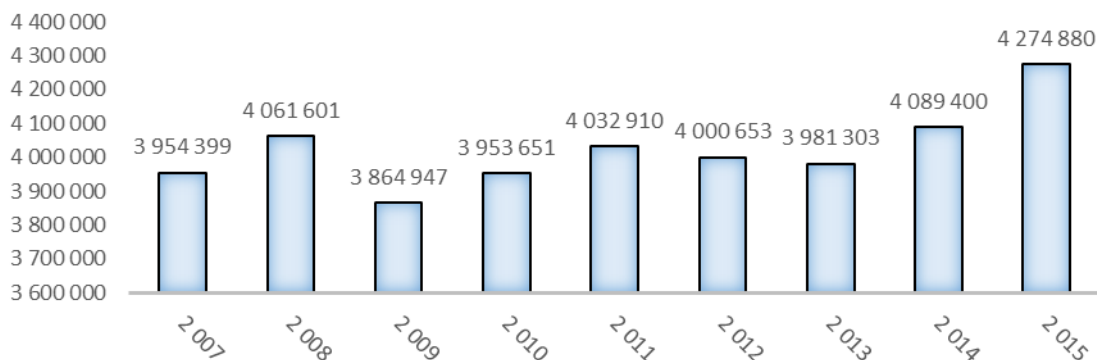
Mezi významné faktory technologického prostředí pro rok 2 017 patří:

- elektronická evidence tržeb je systém evidence příjmu podnikatelů, založený na elektronickém odesílání záznamů o tržbách na Ministerstvo financí ČR. Pro oblast maloobchodu s oděvy platí povinnost evidovat tržby od 1.3.2017. Součástí systému je elektronická pokladna a tiskárna účtů. Za nedodržení povinností ohledně evidence tržeb, hrozí pouta až do výše 500 000 Kč,
- okamžité bankovní převody budou zavedeny v druhé polovině roku 2 017. Peníze budou převáděny v okamžiku zadání transakce i o víkendu a v nočních hodinách. Získaný časlepší platební styk se zaměstnanci společností i s dodavatelskými firmami. Změnu připravuje Česká bankovní asociace a Česká národní banka.

### Ekonomické prostředí

Významným ukazatelem pro posouzení ekonomického prostředí je ekonomický cyklus, měřený ve výši hrubého domácího produktu. Rostoucí absolutní výše hrubého domácího produktu poukazuje na růstovou fázi ekonomického cyklu. Zvyšující se spotřeba domácností a investice firem jsou důležitým faktorem pro podnikání, protože existuje větší pravděpodobnost odbytu zboží. Z grafu lze vyčíst, že hrubý domácí produkt se dostal v roce 2 014 na svoji úroveň v roce 2 008 před začátkem ekonomické krize.

Obr. 2 Výše hrubého domácího produktu České republiky v cenách z roku 2 010



Zdroj: Český statistický úřad, zpracováno autorem dle [20]

Z rozpočtů České republiky či Evropské unie je možnost čerpání dotací určených pro malé a střední podnikatele [21]:

- Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. Program s celkovým objemem 120 miliard Kč je rozdělen do čtyř podporovaných oblastí, které jsou rozvoj výzkumu a vývoje pro inovace, rozvoj malého a středního podnikání, účinné nakládání s energií a rozvoj přístupu k informačním technologiím,
- Operační program Zaměstnanost, jehož účelem je podpora zaměstnanosti, rovných příležitostí mužů a žen, adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů a vzdělávání,
- Program na podporu zaměstnanosti cílových skupin nabízí podporu podnikatelů prostřednictvím mzdových příspěvků z úřadu práce na vytvořené pracovní místo, odborné praxe pro mladé do třiceti let či stáže pro mladé.

### Politické a právní prostředí

Významné právní normy ve vztahu k podnikatelské činnosti společnosti platné na území České republiky jsou:

- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, stanovující práva a povinnosti společnosti s ručením omezeným,
- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, který pojednává o nekalých praktikách osobních prodejců. Těmto praktikám je třeba se vyvarovat. Při osobním prodeji je společnost povinna dodržovat zákon o ochraně spotřebitele a vyhnout se tak klamavým či agresivním praktikám,
- zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, na která je třeba dbát při sbírání a měření klienta za účelem ušití košile je potřeba dostat od klienta souhlas se zpracováním osobních údajů,

- zákon č.112/2016 Sb., o evidenci tržeb, stanovující povinnosti společností vůči finanční správě z hlediska hlášení tržeb a vůči klientům z hlediska vydávaných účetních dokladů,
- nařízení vlády č. 336/2016 Sb., o výši minimální mzdy, která se s účinností od 1.1.2017 zvyšuje na 11 000 Kč hrubé mzdy.

Pro členské země Evropské unie platí nařízení pro jednotný evropský trh. Jedná se o BOZP, a limity pro daňové odvody a sociální a zdravotní pojištění vyjádřené ve „složené daňové kvótě“. Uzákoněno je také přijetí eura. Politické riziko spočívá v nespokojenosti obyvatelstva České republiky s Evropskou unií. Pouze čtvrtina občanů České republiky je spokojena [22] se členstvím v Evropské unii. Vystoupení z unie by znamenalo změny v legislativní oblasti.

## 5.2.2 Analýza odvětví

### Stávající konkurence

Subjekty působící na trhu s košilemi na míru jsou společnosti podnikající pod názvy značek Le Premier, Blažek, Delor, Janek, Andrew Wright, Galard, Peter Venett či Suit&Me a další. Mezi e-shopy se řadí společnosti LNC group.sro, s internetovým portálem [www.kosilenamiru.cz](http://www.kosilenamiru.cz) či společnost MeGusto s.r.o. s internetovým portálem [www.kosile-megusto.cz](http://www.kosile-megusto.cz).

Významným konkurentem je společnost Image Care s.r.o., provozující značku oblečení Le Premier a blog s „lifestylovým“ magazínem Muži v Česku, jejíž marketingové aktivity, produkty a služby budou dále analyzovány. Mezi významné marketingové aktivity společnosti se řadí:

- blog s názvem „Muži v Česku“ je internetový portál věnující se „kultuře gentlemanství“ dostupný [www.muzivcesku.cz](http://www.muzivcesku.cz). Blog vznikl v roce 2011 za účelem přiblížení problematiky oblékání českým mužům a jejich vzdělání v oblasti etikety. Typickými tématy jsou pánské košile, obleky a doplňky, pánské hodinky, vzhled vlasů a knířů či volba „vhodné“ vůně k různým příležitostem. Na blogu je vložena reklama značky Le Premier motivující k nákupu,
- časopis „Muži v Česku“ se věnuje stejné tematice jako internetový blog a je psán podobným stylem. Je vydáván jako dvouměsíčník. Vydání za Zář a Říjen vyšlo ve 25 000 výtisků s cenou 95 Kč za výtisk,
- facebookové stránky Le Premier mají aktuálně 14 570 odběratelů. Návštěvníky informuje o novinkách z produktových řad značky a ze „zákulisního dění“ společnosti jako otevření nové prodejny v Hradci Králové,
- e-shop [www.lepremier.cz](http://www.lepremier.cz), obsahující přehled produktových řad společnosti, obsahující i konfigurátor košilí.

Marketingová strategie je konkurenční výhodou společnosti. Značka Le Premier nabízí několik produktových řad vlastních nebo od zahraničních dodavatelů:

- košile na míru nabízené dle barvy, vzoru a gramáže. Košile je nabízena ve variantách „standard“, „exklusive“ a „luxury“ za ceny od 1 690 Kč, 2 090 Kč a 2 490 Kč. Ke košili je možné si navolit zapínání, límec, kostice, manžety, kapsu, kontrastní látky, knoflíky, obšití a monogram,
- obleky na míru je také možné pořídit ve stejnojmenných variantách. Ceny se pohybují od 12 900 Kč, 15 900 Kč a 18 900 Kč.
- boty jsou „dominantou“ společnosti Le Premier. Jako jediný subjekt na trhu mají zakoupenou licenci na prodej anglických bot značky Loake. Společnost je prodává i konkurenci. Cena za pár začíná na 7 390 Kč za pár,
- tašky se svým logem společnost prodává ve třech variantách. „Slim“, „normal“ a „weekend bag“. Ceny začínají na 9 590 Kč,
- svetry začínající na ceně 2 390 Kč,
- chinos neboli „poloformální volnočasové kalhoty“ často barevě vyladěné. Cena od 2 590 Kč.

Nabízí také další produktové řady jako ponožky „Happy Socks“, kravaty, motýlky, kapesníčky, manžety, roláky, šle, neviditelná trika a šály. Le Premier ušije přes 10 000 košil a 2 000 obleků za rok. [23] až [24]

Vliv konkurenčních firem na tvorbu ceny košile není výrazný. Na trhu neexistuje žádný „dominantní“ konkurent se schopností utvářet cenu.

### **Potenciální konkurence**

Podle dat z Asociace textilního, oděvního a kožedělného průmyslu klesá počet subjektů působících v odvětví. Trend nově zakládaných společností je v oděvním průmyslu klesající. Vzniku potenciální konkurence předchází bariéry vstupu nové společnosti na trh. Platí že:

- trh je tvořen malými a středními podniky. Není na něm velká firma s vlivem na vstup do odvětví, a proto je otevřený novým společnostem,
- není třeba získat žádnou licenci či povolení ze strany státu či veřejných institucí,
- zákazníci nejsou loajální ke značkám, naopak rádi zkoušejí nové.

### **Vliv dodavatelů**

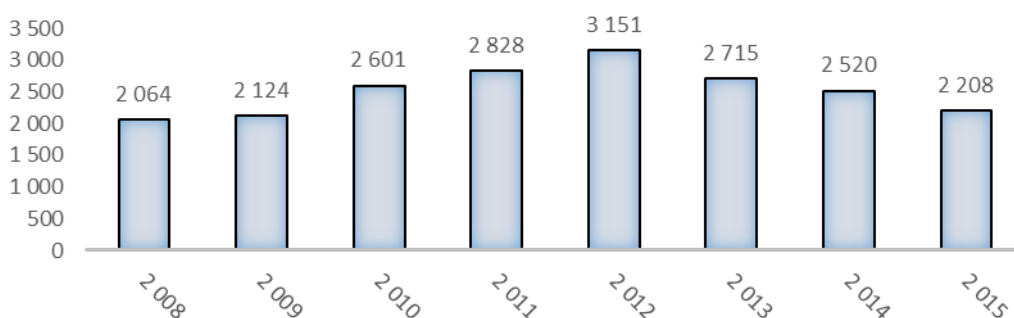
V případě košil na míru je dodavatelem krejčí, který košili ušije, firma která a firma, která prodává látky. Někdy dodavatel poskytuje obojí. Dodavatelé mají díky své pozici podstatný vliv na cenu produktu. Závisí to na stupni závislosti prodejní společnosti na dodavateli, na možnosti dodavatele nahradit, či kombinovat odběr od několika subjektů. Košile na míru je produkt, který je náročný na výrobu svojí specifičností, látkami, výrobním postupem, lhůtou dodání, potřebou společnosti stlačit náklady a malým počtem objednávaných kusů. Protože dodavatel nebude moci uplatnit úspory z rozsahu, ale naopak se mu výroba specifičností prodraží, má



dodavatel silnou pozici ve tvorbě ceny. Je několik faktorů, které dodavatelům přikládají vliv:

- v oblasti textilní výroby v České republice je trend snižujícího se počtu dodavatelů, protože počet firem v odvětví klesá a naopak produktivita práce na jednoho zaměstnance roste. Dodavatel má vzhledem k počtu firem silnou pozici ve vytváření výsledné ceny,
- odběratel je nucen bez dodané košile od dodavatele zastavit produkci a je na něm tedy závislá. V tomto podnikání není možné budovat sklady se zásobami, protože výrobek není homogenní. Proto je odběratel na dodavateli závislý. Možnou ochranou je navázání spolupráce s větším množstvím dodavatelů, ovšem za cenu slabší vyjednávací pozice.

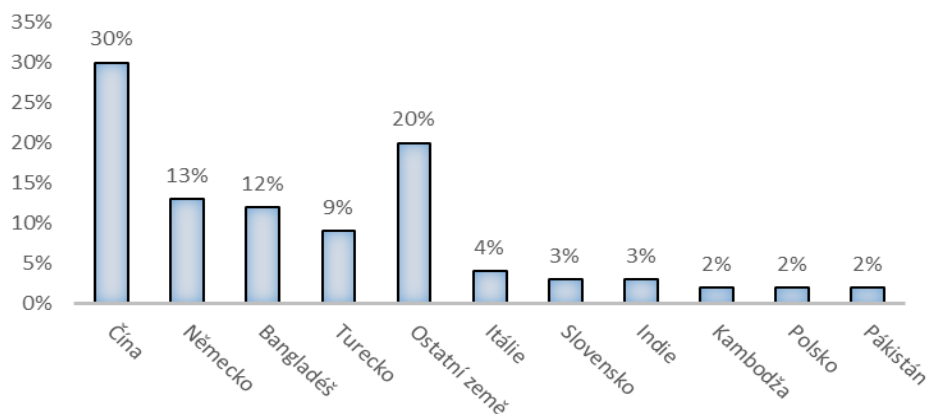
Obr. 3 Počet ekonomických subjektů v textilní, oděvní a kožedělné výrobě



Zdroj: Asociace textilního a kožedělného průmyslu, zpracováno autorem dle [20]

Počet organizačních jednotek zaregistrovaných k podnikatelské činnosti v tomto odvětví od roku 2012 klesá a předpokládá se, že bude klesat i nadále. Z ročenky asociace<sup>15</sup>, lze vyčíst, že počet zaregistrovaných firem s 20ti a více zaměstnanci v roce 2014 oproti roku 2004 klesl o 56 procentních bodů. Dodavatel však nemusí nutně pocházet z České republiky.

Obr. 4 Teritoriální struktura dovozu oděvů 2 014



Zdroj: Český statistický úřad, zpracováno autorem dle [20]

Dle asociace vyplývá, že jsou do České republiky dováženy v první řadě textilie a v druhé řadě oděvy. Největšími importéry do České republiky jsou Čína (30 %), Německo (13 %) a Bangladéš (12 %).

### Vliv klientů

Zákazník nakupující jednu košili na míru představuje nevýznamnou část odběratelů. Odběratele netvoří úzká skupina subjektů nýbrž jednotliví zákazníci a v Jihomoravském kraji je dle Českého statistického úřadu 728 698 lidí v produktivním věku od 20 do 65ti let a každý z nich může být potenciálním klientem.

### Substituční produkty

Aktuálně na trhu nejsou výrobky jiného typu, které dokáží být alternativou za košili na míru do obleku. To je dáno společenskou etikou a pravidly, ze které plyne, že nemůže být „jednoduše“ nahrazena. Trh se nachází ve stádiu rozvoje. Do budoucna ovšem hrozí, že oblečení „made to measure“ opět nebude tak atraktivní a zákazníci začne opět lákat konfekce, která se pro zákazníky může stát opět přitažlivou.

## 5.3 Segmentace trhu

Na základě analýzy vnějšího prostředí byli potenciální zákazníci rozděleni do skupin dle segmentačních kritérií. Potenciální zákazníky lze segmentovat podle následujících kritérií:

- geografická kritéria: jedná se o klienty pocházející z Jihomoravského kraje, jelikož právě v tomto regionu společnost působí a právě z tohoto kraje má smysl klienty čerpat. Je náročné osobní prodej praktikovat na území celé České republiky, kvůli dojezdovým vzdálenostem,

- socioekonomická kritéria: má smysl segmentovat dle vnímané hodnoty produktu zákazníkem, charakteru profese a povolání, které určuje, jakým způsobem chodí člověk oblékán,
- psychologická kritéria: určují zákaznickovy hodnoty a zájmy. Jde především o klienta znalého problematiky oblékání, který se zajímá o etiketu a od košile vyžaduje kvalitu,
- frekvence nákupu: sledovat má smysl počet nákupu košil na míru za rok. Pro společnost je jednodušší se věnovat zákazníkovi, který nakupuje často a opakovaně, než například objevovat nové trhy a zákazníky, kteří nakoupit znovu nemusejí.

Výchozím souborem pro segmentaci potenciálních zákazníků je počet realitních makléřů a finančních poradců. Potenciální zákazníci byli rozděleni do několika cílových segmentů, dle výše vypsanych segmentačních kritérií a popsány jejich charakteristické rysy<sup>1</sup>:

- „Realitní makléři“ představující profesní skupinu zabývající se prodejem nemovitostí se sídlem podnikání v Jihomoravském kraji. Předpokládaná velikost segmentu byla stanovena odhadem na 1 000 osob,
- „Finanční poradci“ představující profesní skupinu zabývající se prodejem finančních produktů se sídlem podnikání v Jihomoravském kraji. Předpokládaná velikost segmentu byla stanovena odhadem na 3 900 osob,
- „Osobní prodejci“ představující profesní skupinu prodejců, pracujících pro členskou společnost Asociace přímého prodeje se sídlem podnikání v Jihomoravském kraji. Předpokládaná velikost segmentu byla stanovena odhadem na 20 000 osob.

Cílové segmenty byly vybrány s ohledem na homogenní vlastnosti prodejců v potřebě sebeprezentace. Heterogenní jsou segmenty v profesním zaměření a předmětem prodeje. Výhodou cílové skupiny je motivace k opakovanému nákupu z podstaty jejich povolání, předpoklad vyšších příjmů a jednodušší oslovení skupiny. Celková velikost trhu byla stanovena na 25 000 osob.

### **Persona**

Představitelem cílové skupiny je Karel Novák. Karel je obchodníkem v realitní společnosti Gaute a.s. zabývající se prodejem rezidenčních nemovitostí. Součástí jeho pracovního dne je kontakt a vytváření vztahu se zákazníky tak, aby se zákazníci obraceli zpravidla na něj. Karlovi je padesát let a má „velice náročný program“. Pracovat začíná každý den v osm hodin a končí vždy individuálně dle potřeb a časové dispozice jeho klientů. Každý den absolvuje kromě osobní přípravy také čtyři až pět schůzek se zákazníky, takže má nepravidelný, stresující a náročný program. Karlův pracovní úspěch tkví v jeho charisma, množství kontaktů a také v jeho schopnosti se prezentovat a vypadat dobře. Na každý den má tedy v šatníku

---

<sup>1</sup> Výpočet velikosti segmentů upřesněn v metodice

jednu pracovní košili, a těchto pět košil pravidelně střídá každý týden. Když je prvních pět v čistírně, druhých pět právě nosí. Vlastní také dva obleky na pracovní schůzky a jeden smoking na večerní události.

Na základě analýzy prostředí byly odhadnuty následující údaje pro rok 2017, způsobem stanoveným v metodice:

- tržní potenciál byl stanoven odhadem na 143 500 000 Kč,
- tržní kapacita byla stanovena odhadem na 89 100 000 Kč,
- nasycenost trhu byla stanovena odhadem na 62 %,
- odbytový potenciál byl stanoven na 2 160 000 Kč.

Tržní podíly významných konkurenčních společností v Jihomoravském kraji byly odhadnuty:

- Le Premier 26,2 %,
- Galard 2 %,
- Janek 3,8 %,
- Blažek 16,5 %,
- Delor 12,6 %,
- Ostatní společnosti 38,8 %.

Mezi ostatními společnostmi byly jmenovány společnosti jako Andrew Wright a Dotchi. S ohledem na informace o trhu, počet a proces zaučení prodejců a nereálnosti dosažení odbytového potenciálu v prvním roce podnikání, byl stanoven pro rok 2017 marketingový cíl pro společnost Grand Tailor s.r.o. dosažení obratu 1 440 000 Kč čemuž odpovídá prodej 720 ks košil na míru.

## 5.4 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno za účelem upřesnění charakteristických vlastností a požadavků cílové skupiny.

Otázka č. 2: Pořídil/a jste si někdy oblečení na míru?

	Ano	Ne	Součet řádků
Muž	46	25	71
Žena	19	13	32
Součet sloupců	65	38	103

Zdroj: zpracováno autorem dle dotazníkového šetření

Oblečení na míru si už někdy pořídilo 46 mužů a 19 žen. Nikdy si jej nepořídilo 25 mužů a 13 žen. Na otázku odpovědělo 103 respondentů, z toho 71 mužů a 32 žen.

Otázka č. 4: Jaký faktor je pro vás rozhodující při výběru prodejce?

	Nízká cena	Exkluzivní značka	Kvalita košile	Osobní přístup	Součet řádků
Muž	6	4	39	22	71
Žena	5	0	13	14	32
Součet sloupců	11	4	52	36	103

Zdroj: zpracováno autorem dle dotazníkového šetření

Při výběru prodejce je pro 11 respondentů rozhodující nízká cena. Exkluzivní značka je rozhodující pro 4 respondenty, kvalita košile pro 52 dotazovaných a osobní přístup pro 36 dotazovaných. Na otázku odpovědělo 103 respondentů, z toho 71 mužů a 32 žen.

Otázka č. 6: Na jakém místě byste si oblečení objednal/a?

	V kamenné prodejně	Na internetu	Od krejčího či samostatného prodejce	Součet sloupců
Muž	27	4	40	71
Žena	10	1	21	32
Součet řádků	37	5	61	103

Zdroj: zpracováno autorem dle dotazníkového šetření

Při výběru místa zakoupení by 37 dotazovaných zakoupilo košili na míru v kamenné prodejně, 5 na internetu a 61 od krejčího či samostatného obchodníka. Na otázku odpovědělo 103 respondentů, z toho 71 mužů a 32 žen.

Otázka č. 7: Který aspekt ve vás nejvíce vyvolává pocit důvěry v prodejce?

	Zda jste o společnosti už slyšel/a z médií	Profesionální přístup prodejce	Reference na produkt či společnost od známých	Reference na internetu	Součet řádků
Muž	18	20	20	4	62
Žena	11	4	11	1	27
Součet sloupců	29	24	31	5	89

Zdroj: zpracováno autorem dle dotazníkového šetření

„Obecné povědomí“ o společnosti z médií vyvolává důvěru u 29ti respondentů, 24 respondentů důvěruje prodejci na základě jeho profesionálního přístupu, 31 na základě reference od známých a 5 z pozitivních referencí na internetu. Na otázku odpovědělo 89 respondentů, z toho 62 mužů a 27 žen.

Otázka č. 10: Jakou částku jste ochotni zaplatit za košili na míru?

	Do 999 Kč	Od 1 000 Kč do 1 499 Kč	Od 1 500 Kč do 1 999 Kč	Od 2 000 Kč do 2 499 Kč	Od 2 500 Kč do 2 999 Kč	Součet řádků
Muž	5	17	26	11	11	71
Žena	6	7	7	8	4	32
Součet sloupců	11	24	33	19	15	103

Zdroj: zpracováno autorem dle dotazníkového šetření

Maximálně 999 Kč by utratilo 11 respondentů, 24 respondentů by utratilo od 1 000 Kč do 1 499 Kč, 33 dotazovaných by nakoupilo za 1 500 až 1 999 Kč. Od 2 000 do 2 499 Kč by zaplatilo 19 dotazovaných a 15 by nakoupilo od 2 500 do 2 999 Kč. Na otázku odpovědělo 103 respondentů, z toho 71 mužů a 32 žen.

Otázka č. 11: Jste ochotný/á si připlatit za nadstandardní doplňky či látky?

	Ano	Ne	Součet řádků
Muž	57	14	71
Žena	25	7	32
Součet sloupců	82	21	103

Zdroj: zpracováno autorem dle dotazníkového šetření

Za nadstandardní látky by si připlatilo 82 respondentů, naopak 21 by si nepřiplácelo. Na otázku odpovědělo 103 respondentů, z toho 71 mužů a 32 žen.

Otázka č. 12: Jak často nakupujete formální oblečení?

	1x měsíčně	1x za tři měsíce	1x za půl roku	1x za rok	Součet sloupců
Muž	6	19	22	24	71
Žena	5	8	8	11	32
Součet řádků	11	27	30	35	103

Zdroj: zpracováno autorem dle dotazníkového šetření

Jendou za měsíc nakupuje formální oblečení 11 respondentů, 1x za tři měsíce nakupuje 27 respondentů, 30 kupuje 1x za půl roku a 35 nakupuje formální oblečení 1x za rok. Na otázku odpovědělo 103 respondentů, z toho 71 mužů a 32 žen.

### Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkovým šetřením byly zkoumány dvě hypotézy:

- hypotéza č. 1: frekvence nákupu zákazníka za rok je závislá na formě distribuce,
- hypotéza č. 2: košile je nejčastěji kupovaný výrobek na míru nezávisle na pohlaví.

Tab. 1 Závislost mezi formou distribuce a frekvence nákupu formálního oblečení za rok

	1x za rok	1x za půl roku	1x za tři měsíce	1 x měsíčně	Součet řádků
Krejčí	18	16	20	7	61
Prodejna	15	11	7	4	37
Součet sloupců	33	27	27	11	98

Zdroj: zpracováno autorem dle dotazníkového šetření

Hypotéza byla ověřena normovaným Pearsonovým koeficientem kontingence. Hodnota koeficientu  $C = 0,16$ . Maximální hodnota koeficientu kontingence v tabulce o dvou řádcích a čtyřech sloupcích je  $C_{\max} = 0,71$ . Výsledná hodnota  $C_{\text{norm}} = 0,26$ . Nulová hypotéza o nezávislosti se nezamítá. Zákazníci u osobních prodejců tedy nenakupují zpravidla více krát do roka než v kamenných prodejnách.

Tab. 2 Závislost mezi pohlavím a košilí jako nejčastěji nakupovaným druhem oblečení na míru

	Ano, nejčastěji nakupují košili	Ne, nejčastěji nakupují jiný druh oblečení	Součet řádků
Muž	41	30	71
Žena	12	20	32
Součet sloupců	53	50	103

Zdroj: zpracováno autorem dle dotazníkového šetření

Nulové hypotéza o nezávislosti faktorů byla zkoumána v kontingenci pomocí Pearsonova testu dobré shody. Hodnota testované statistiky  $\chi^2 = 3,62$ . Kritický obor pro 5 % riziko  $W\alpha=(3,84;\infty)$ . Protože hodnota statistiky nenáleží do kritického oboru, nulová hypotéza o nezávislosti nebyla zamítnuta.

## 5.5 Marketingový mix

### 5.5.1 Produkty a služby

Produktem společnosti je košile na míru, dle individuálních specifik klienta. Dle analýzy trhu a cílové skupiny bylo zjištěno, že košile je nejčastěji kupovaný a zároveň nejčastěji preferovaný produkt na míru místo jiných produktů a proto za účelem uvedení společnosti na trh a tvorby obratu je košile nejvhodnější. K popisu produktu byla použita metoda rozdělení produktu na jádro, reálný a rozšířený produkt.

Základní užitná funkce košile na míru spočívá nejen ve fyzických vlastnostech, tedy že slouží jako pokrývka těla, ale také fakt, že „hraje svoji společenskou roli“. Nošení formální košile místo ležérního oblečení značí, že se její nositel snaží dosáhnout sociálního statusu a že v daném momentu nošení např. vykonává pracovní nebo jinou formální činnost a proto očekává, že s ním budou ostatní lidé takto jednat. Košile je také nezbytným doplňkem ke společenskému obleku, který je vhodný pro denní nošení nebo ke smokingu, který je určený pro společenské události konající se po dvacáté hodině večerní.

Reálný produkt spočívá v odlišení se od ostatních produktů stejného typu nebo od substitutů, které se na trhu nacházejí:

- košile je dělána na zákaznickovy aktuální míry, z látek, které si sám vybírá. Je tedy pro zákazníka ojedinělá. Na výběr má klient tvar límečku, střih rukávu, knoflíčky, légu, spodní lem či monogram,
- kvalita košile je oproti klasickým košilím z konfekce dána kvalitou látek. Látky jsou rozděleny do dvou cenových kategorií podle variant produktové



řady, tedy „Business“ a „Excellent“. Košile tedy odolává opakovanému čištění a vydrží zákazníkovi delší dobu,

- ke košili je možno si pořídit doplňky, které s košilí ladí buď samostatně, nebo se používají k obleku. Příkladem jsou manžetové knoflíčky, sponky na kravatu, nebo kapesníčky stejné látky do obleku,
- košile je dodávána v designové krabičce s logem společnosti, který navozuje pocit profesionální společnosti.

Poslední část tvoří tzv. rozšířený produkt. U prodeje košil na míru se jedná o:

- poradenství v oblasti sladění barev a látek, způsobu čištění, péče o košile a o poradenství v oblasti etiky,
- dodací lhůty lhůt, které jsou klientovi nabídnuty,

V rámci produktové řady je záměr nabízet dvě varianty produktu s názvy „Business“ a „Excellent“.

- varianta s názvem „Business“ nabízí košili ze 100 % bavlny se všemi základními vlastnostmi tvořící reálný produkt,
- varianta s názvem „Excellent“ nabízí košile opět se 100 % bavlnou, navíc se však jedná o látky se změkčujícími úpravami „Easy Care“ a dárkovým balením v krabičce, zvýrazňující prestiž výrobku.

Životní cyklus produktu v případě košil na míru je v růstové fázi. Dle dotazníkového šetření má největší podíl na trhu společnost Le Premier, která je na trhu od roku 2011. Společnost Galard vstoupila na trh v roce 2011, Delor v roce 2013 a společnost Andrew Wright v roce 2009. „Značné“ množství subjektů tedy vzniklo na trhu alespoň před pěti lety.

### 5.5.2 Cenová politika

Marketingovým cílem společnosti je dosažení stanovené výše obrátu. Cenovou politikou společnosti Grand Tailor s.r.o., je dosažení „vysoké“ kvality konkurence za nižší cenu. Tento způsob stanovení ceny zapříčiňuje, že je možné oslovovat i klienty od konkurence a „lákat“ je na nižší ceny za předpokladu stejné kvality. Jako metoda pro tvorbu ceny byla zvolena nákladová metoda, metoda vnímané hodnoty produktu zákazníkem a metoda určení ceny dle konkurence.

### Výrobní cena košile

Náklady na výrobu jedné košile byly stanoveny následovně, dle dohod s dodavateli:

Tab. 3 Náklady na výrobu 1 ks košile na míru

Položka	Cena
Látka (1,8 m <sup>2</sup> )	315 Kč
Výroba	200 Kč
Obal	35 Kč
Doprava	45 Kč
Celkem	595 Kč

Zdroj: zpracováno autorem interních dat společnosti

Společnost vyžaduje 50 % zálohu při zadání objednávky košile na míru. Při zrušení objednávky tedy nevzniká ztráta. Cena za látku byla stanovena průměrem z dvou produktových řad od dodavatele Mileta a.s. Celkové variabilní náklady na vyhotovení jedné košile na míru jsou 595 Kč.

Příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku udává rozdíl po odečtení variabilních nákladů na výrobu od tržby za 1 ks výrobku. Na jedné košili na míru je příspěvek rozdílný dle typu prodané košile.

- pro variantu „Business“ tvoří příspěvek 1 155 Kč. Příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku je tedy 66 % z výsledné ceny pro zákazníka,
- pro variantu „Excellent“ tvoří příspěvek 1 655 Kč. Příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku je tedy 73 % z výsledné ceny pro zákazníka..

### Vnímaná hodnota produktu zákazníkem

Dle dotazníkového šetření byla stanovena průměrná cena za košil vnímaná zákazníkem. Hodnota byla stanovena aritmetickým průměrem intervalově tříděných dat. Společnost se zaměřuje na zákazníky, kteří chtějí utratit minimálně 1 500 Kč za košili. Ze 103 respondentů by 33 dotazovaných nakoupilo za 1 500 až 1 999 Kč, 19 respondentů od 2 000 do 2 499 Kč a 15 by nakoupilo od 2 500 do 2 999 Kč.

Tab. 4 Stanovená cena varianty Business a Excellent

Varianta košile	Předpokládaný podíl na celkovém prodeji	Stanovená cena
Business	50 %	1 750 Kč
Excellent	50 %	2 250 Kč

Zdroj: zpracováno autorem dle dotazníkového šetření

Dle údajů z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 35 % dotazovaných není ochotno zaplatit za košili na míru alespoň 1 500 Kč. Vzhledem k výrobním nákladům, nákladům na zaměstnance, propagaci a provoz kanceláře se společnost rozhodla tomuto segmentu nenabízet z důvodu nízké rentability.

### 5.5.3 Distribuční politika

Distribuční cesta v prodeji výrobku je tvořena dodavatelem látek, výrobcem, společností Grand Tailor s.r.o., která působí jako maloobchodník a posledním článkem, kterým je spotřebitel. Je možné konstatovat, že distribuční cesta je nepřímá se dvěma mezičlánky. Vzhledem k obchodní povaze společnosti, je třeba výrobu zajistit „outsourcingem“.

Pro společnost Grant Tailor s.ro. byli vybráni dodavatelé:

- Mileta a.s. jako dodavatel látek pro ušití košil. Společnost patří mezi největší výrobce a dodavatele košilovin na území České republiky. Její zaměření je především bavlněná výroba s možností technických úprav „Easy Care“ a „Non Iron“. Zaměřuje se na 100 % česanou bavlnu. Převážná část výroby je zaměřena na jakost příze 80/2 NE 100/2 NE a 120/2 NE. Společnost spolupracuje také s italskými návrháři. Společnost disponuje v oblasti košilovin „pronto programem“, který nabízí tři kolekce zvané „erba blu“, „erba elite“ a „melody“. Nabízí také program pro dodání pánských kapesníčků. Výhodou je dodací lhůta látek, která je dle obchodních podmínek společnosti až 2 dny,
- Mamtex s.r.o., jako dodavatel výroby se sídlem v Brně, Lidická 24, 602 00. Společnost se specializuje na zakázkové šití na míru. Společnost požaduje zaplacení zálohy 50 % z ceny ušití předem. Cena za ušití byla stanovena dohodou na 200 Kč za kus. Nevýhodou jsou dodací lhůty, které byly stanoveny na 14 dní od zadání zakázky, vzhledem k malému počtu zakázek. Výrobce je ochoten šít z látek dle výběru a použít vlastní knoflíky,
- Independ s.r.o., která bude sloužit jako dodavatel manžetových knoflíčků, od které se bude objednávat dle potřeby. Společnost provozuje internetový server [www.bewear.cz](http://www.bewear.cz). Výhoda společnosti je, že poskytuje výhodné ceny manžetových knoflíčků, které jsou pod obvyklou tržní cenou. Společnost nabízí dodání při nákupu z internetového portálu zdarma,

- 5Q Spol s.r.o., poskytuje služby v oblasti marketingu a propagačních materiálů. Grand Tailor s.r.o. bude odebírat graficky upravené kartonové obaly pro košile na míru. Dodavatel si účtuje 5 000 Kč za vytvoření grafického designu dle požadavků společnosti, a 35 Kč za každý objednaný obal.

### **Distribuční toky**

V rámci distribučního kanálu je analyzováno několik toků:

- fyzický tok výrobku. Distribuční síť začíná u dodavatele látek, který dodává objednané látky na sklad výrobce. Výrobce šije košili na zakázku z dodaných látek a Košile je následně dopravena na provozovnu společnosti Grand Tailor s.r.o., kde je zkontrolována, zabalena do prémiového obalu a následně je předána klientovi na domluveném místě setkání,
- tok finančních prostředků je rozdělen na dvě série plateb, na platbu zálohy a zbytku kupní ceny. Při objednávce je klientovi účtováno 50% z výsledné ceny košile, jako záloha pro případ zrušení objednávky. Peníze jsou přeposílány na účet výrobce Mamtex s.r.o., který v obchodním styku vyžaduje také 50 % zálohu pro vyráběnou košili. Při vyhotovení výrobku si výrobce účtuje peníze od společnosti Grand Tailor s.r.o. a ta si následně nárokuje i s marží zbytek domluvené ceny od klienta. Účetní období společnosti Mamtex s.r.o., je stanoveno od 20. do 19. dne v následujícím měsíci pro všechny košile předané v tomto období. Splatnost faktur za účetní období je 30 dní od konce účetního období.

### **Provozovna společnosti**

Vzhledem k povaze osobního prodeje, probíhá osobní setkání za účelem předání výrobku s klientem, buď na místě které určí klient, nebo v provozovně společnosti. Provozovna nemusí mít charakter kamenné prodejny a „lákat“ zákazníky. Provozovna má sloužit jako místo setkání pro zaměstnance společnosti a jako potenciální místo setkání se zákazníky. To umožňuje vybrat lokalitu, která je pro zákazníky dostupná a nákladově levná. Vybrán byl kancelářský prostor na ulici Palackého třídy, v Brně Řečkovících. Nájem provozovny je 10 000 Kč/měsíc i s doprovodnými službami.

## **5.5.4 Propagační politika**

### **5.5.4.1 Reklama**

Reklama plní podpůrnou roli komunikační politiky. Cílem reklamy u společnosti prodávající své výrobky na osobní schůzce se zákazníkem je vytváření image společnosti. V případě cílové skupiny společnosti Grand Tailor s.r.o., jsou cílové skupiny segmentovány také dle profesí, které vykonávají, a proto byly rozděleny na

realitní makléře, finanční poradce a osobní prodejce. Pro reklamu byla vybrána tištěná inzerce, zaměřující se na realitní makléře, finanční poradce, prodejce kosmetiky a zdravé výživy. Vybrána byla následující média:

- Realcity Brno a Jižní Morava. Jedná se o nezávislý realitní magazín s možností inzerce pro realitní kanceláře a finanční společnosti ohledně nabízených nemovitostí a hypoték. Je možné inzerovat i reklamu na košili na míru. Na základě individuální nabídky byla uzavřena dohoda s managementem magazínu o inzerci v měsících červen, září a prosinec o rozměrech 101 x 132 mm. Cena za jednu inzerci byla stanovena dohodou na 4 000 Kč. Celkové roční náklady jsou 12 000 Kč [25],
- Profi poradenství a finance. Jedná se o magazín inzerovaný každý měsíc. Je vydáván pro finanční poradce a poskytuje odborné informace ze světa hypoték, pojištění, investic a nemovitostí. Magazín je vydáván na celém území České republiky, náklad činí ovšem 10 000 ks měsíčně. Předpokládaná výše ovlivnění, byla tedy stanovena s ohledem na podíl živností v Jihomoravském kraji na 1 100 osob. V magazínu bude inzerováno v měsících červen, září a prosinec ve formátu 84 x 56 mm za 13 000 Kč na jedno vydání [26].

#### 5.5.4.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje je pro společnost Grand Tailor s.r.o. nástrojem, který má motivovat stávající zákazníky k opakovanému nákupu. Motivací pro zákazníka je poskytnutí benefitu za opakovaný nákup. V oblasti podpory prodeje jsou nachystány dva programy:

- věrnostní program „Tailor Card“, jehož výhodou pro zákazníka je, že za každých koupených 5 košil dostává zákazník nárok na manžetové knoflíčky a kapesníček ke košili zdarma. Člen následně odebírá informace o nových nabídkách, slevách a prodejních akcích, o kterých je informován prostřednictvím e-mailu. Zákazník klubu schvaluje poskytnutí svých osobních údajů společnosti. Cílem je dosažení opakovaného nákupu zákazníka [27],
- dárkové poukazy na košile „Business“ a „Excellent“ v hodnotě 1 750 Kč a 2 250 Kč. S odbytem dárkových poukazů se počítá v měsících Září, Říjen, Listopad a Prosinec. Nabízeny budou prostřednictvím internetových stránek a prodejci.

Další využívanou oblastí komunikační politiky bude účast na veletrzích. Veletrhy a výstavy jsou místem, kde se potkávají majitelé či zástupci firem a proto je možné na těchto místech navázat spolupráci se společnostmi, které objednávají košile na míru pro svůj management, nebo pro svoje zaměstnance. Společnost Grand Tailor s.r.o., bude účastníkem veletrhu Vánoční trhy, který je pořádán 9. až 18. prosince 2017. Událost je pořádána společností Veletrhy Brno a.s. Typově se jedná o

prodejní výstavu za účelem prodeje výrobků koncovým zákazníkům. Veletrh je všeobecně zaměřený a pořádaný každý rok v prosinci. Pronajat bude individuální prostor bez doprovodných služeb o velikosti 15 m<sup>2</sup>. Celková návštěvnost veletrhu v roce 2 015 byla 53 213 osob [28].

#### **5.5.4.3 Komunikace na webových stránkách**

Internetové stránky budou pro společnost Grand Tailor s.r.o. provozovány na portálu [www.grandtailor.cz](http://www.grandtailor.cz). Účelem internetových stránek je prezentace společnosti pro stávající klienty v internetovém prostředí. Snadno je možné sledovat novinky, nové látky či ostatní aktivity společnosti. Možné bude také zkontrolovat množství poskytnutých slev pro členy věrnostního programu. Pro všechny návštěvníky stránek bude možnost zakoupit dárkový poukaz. Po zaplacení bude zákazníkovi vygenerován poukaz k výtisku s vlastním kódem. Klient si bude moci prohlédnout seznam látek a jejich vzhled. Stránky nebudou provozovány jako e-shop, z důvodu nízké preference koupě košil na míru přes internet a vysoké rizikovitosti toho, když se zákazníci budou měřit sami. Na internetových stránkách budou dále k dispozici kontaktní údaje na manažera společnosti, obchodní podmínky a FAQ. Doména bude zaregistrována pomocí portálu [29] a vytvořením internetové stránky bude IT specialista.

#### **5.5.5 Lidský faktor**

Společnost Grand Tailor s.r.o. tvoří dvě skupiny osob:

- jednatel společnosti a manažer pobočky. Jeho úkolem je management zaměstnanců, tvořených z obchodních zástupců společnosti, finanční management společnosti, jehož úkolem je řízení pohledávek a závazků a řízení styku s dodavateli,
- obchodní zástupci společnosti, jejichž úkolem je prodej koncovému zákazníkovi. Společnost bude využívat služeb dvou obchodních zástupců, kteří zabezpečí dosažení plánovaného obrátu. Požadavky zaměstnavatele pro pozici obchodního zástupce jsou zkušenosti v oblasti osobního prodeje po dobu dvou let, ochota pracovat za fixní mzdou s bonusovou variabilní složkou a ochota učit se novým dovednostem.

Organizační struktura společnosti je liniová. Prodejci jsou přímo podřízeni manažerovi pobočky, který vykonává v prodejně operativní management. Zaměstnanecká smlouva musí obsahovat zákonem stanovené části jako druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Obsahovat bude také výši měsíční mzdy, kvartálních bonusů a pravidla pro výpočet cestovních náhrad.

Podrobněji rozepsáno v kapitole 5.6

## 5.6 Osobní prodej v komunikační politice

Komunikační politika společnosti Grand Tailor s.r.o. je založena na osobním prodeji. Osobní prodej byl zvolen za primární složku komunikační politiky, protože prodej košil na míru vyžaduje osobní kontakt prodejce se zákazníkem a zároveň je nutné se se zákazníkem potkat alespoň 3x při jednom nákupním procesu.

V průběhu prodejního procesu se vytváří vztah se zákazníkem a fixace na značku. Pokud si zákazník na prodejce zvyká a zároveň ze své zkušenosti zákazník ví, že nebyl ze strany prodejce vystaven klamavým či agresivním praktikám, stává se zpravidla věrným a opakovaně nakupujícím zákazníkem. Podmínkou pro spokojenost zákazníka je také dodržení požadované kvality výrobku a splnění dohodnutých dodacích lhůt. Prodej je založen na dvou oblastech a to na prodeji obchodních zástupců v terénu a pultový prodej v prodejně. Osobní prodejci budou ve společnosti zaměstnání dva a každý z nich bude mít za úkol aktivně shánět zákazníky pro účely prodeje. Nejjednodušším způsobem jak dosáhnout požadovaných plánů prodeje je oslovovat společnosti zabývající se osobním prodejem. S tímto záměrem byla vybrána cílová skupina.

### 5.6.1 Prodejní proces

Pro přehlednost systému práce byl prodejní proces rozdělen do 4 kroků:

- akvizice zákazníka,
- firemní prezentace výrobku,
- měření klienta a přijetí objednávky,
- předání výrobku a zadání případných úprav.

#### Akvizice zákazníka

Z hlediska množství prodaných košil je pro společnost výhodné se specializovat na zákazníky, kteří sami působí v oblasti osobního prodeje. Zákazníci, kteří v této oblasti působí, mají potřebu se prezentovat před svými klienty, a proto mají zvýšenou potřebu nakupovat formální oblečení. Z hlediska efektivity je výhodné oslovování celých společností, nikoliv pouze jednotlivců, protože díky jedné firemní prezentaci je možné uzavřít hned několik prodejů košil pro několik lidí. Management společností je navíc motivován nošením specifického „dress code“, který je daný firemní kulturou či motivem koupit zaměstnanci košili jako bonus za vykonanou práci. Peníze jsou přitom managementem vynaloženy věcně a prostředky se „vrací zpět do společnosti“ účelným způsobem, místo toho, aby zaměstnanci poskytli peněžní bonus v jiné formě. Pokud oslovujete pouze jednotlivce a následně je firemní prezentace výrobků a služeb prezentována jednomu člověku, je pravděpodobné, že se obchod neuzavře. Oslovit potenciálního zákazníka je možné:

- telefonickým rozhovorem s potenciálním zákazníkem, který zveřejňuje své kontaktní údaje za účelem obchodní komunikace,

- telefonickým rozhovorem se stávajícími klienty a členy věrnostního programu „Tailor Card“, kteří již u společnosti nakoupili a podepsali souhlas se zpracováním osobních údajů.

### **Firemní prezentace výrobku**

Prodejce společnosti se dostavuje do sídla společnosti, ve které si domluvil schůzku. Protože je prodejce mobilní, musí se při firemní prezentaci řídit následujícími body:

- prodejce má s sebou vždy přenosné prezentační zařízení, notebook, několik vzorových košilí a vzorkovnice látek pro variantu košile „Business“ i „Excellent“,
- při prezentaci je oblečen ve vlastní firemní košili na míru s vlastním monogramem, manžetovými knoflíčky a ostatními nabízenými doplňky. Ke košili nosí kravatu, která „ladí“ s košilí. Zároveň platí, že vzhled prodejce je celkově sladěn,
- chová se v souladu s „gentlemanskou etikou“. Se všemi přítomnými posluchači se před začátkem osobně seznámí a předá na sebe vizitku. Při sundávání saka se napřed zeptá ostatních, zda jim to nevadí a zda mu to dovolí.

Úkolem firemní prezentace je zaujmout klienty tak, aby se rozhodli nakoupit. Důležité je prezentovat výrobek v souladu s modelem AIDA. Prezentace prodejce je zaměřena na představení společnosti, vzdělávání v oblasti historie společenského oblékání, pravidla pro oblékání a následné sdělení nabídky pro společnost či jednotlivce. Posluchačům je ponechána možnost prohlédnout si sortiment látek a košile. Prezentace individuální domluvou na schůzku, kde se budou brát zákazníkům jejich míry.

### **Měření klienta**

Cílem této schůzky se zákazníkem je zadání objednávky klientem. Jedná se o nejkratší setkání prodejce se zákazníkem, přesto jedno z nejdůležitějších. Prodejce musí umět vytvořit správnou atmosféru pro přeměření člověka a udržovat si „přiměřený odstup“. Měření probíhá tak, že si klient vyzkouší vzorovou košili. Prodejce následně přeměří klienta v oblečené košili a zaznamená si rozdíly, které je třeba předělat. Je možné zkracovat či prodlužovat.

Dalším úkolem pro prodejce je dokončit objednávku. Klient si volí mezi variantou košile „Business“ a „Excellent“, látkou, její úpravou a dalšími nastavitelnými částmi košile.

### **Předání výrobku**

Na závěrečném setkání s klientem předává prodejce zákazníkovi výrobek. Výrobek je vyzkoušen zákazníkem, a pokud košile nesedí, jsou zapsány požadavky a případné opravy. Pokud vše proběhne v pořádku, předává na sebe prodejce opět



---

vizitku a představuje zákazníkovi věrnostní program společnosti, který má zákazníka motivovat k dalším nákupům.

### 5.6.2 Školící program

Prodejce v oblasti osobního prodeje je potřebné školit. Školení pro zaměstnance je rozděleno na tři oblasti:

- školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které má povinnost zaměstnavatel uskutečnit nebo zprostředkovat a opakovat alespoň jednou za dva roky dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce,
- technické znalosti a dovednosti v oblasti košil na míru. Prodejce musí znát materiály, ze kterých se košile vyrábějí, technické úpravy materiálů, výrobní a dodací lhůty pro klienty, popis jednotlivých částí košile, znát doplňky ke košilím, a umět brát od klientů požadované míry. Školení odborných znalostí bude probíhat v prostorách provozovny a zaškolování budou od manažera pobočky. Školení tedy proběhne interně a nebude zapotřebí platit lektora,
- obchodní dovednosti prodejců. Jsou výchozí dovednosti pro prodej výrobků. Zákazník se při nákupu rozhoduje zpravidla na výsledném dojmu, tedy emocionálně. Pro obchodní dovednosti bude zprostředkováno školení od externisty pro měsíce únor, březen a duben. Náplní školení budou oblasti jako telefonické rozhovory s klientem, řeč těla, argumentace s klientem a využití „silných stránek každého prodejce“ při prodejním procesu.

Školení prodejních dovedností bude objednáno od společnosti Top Vision s.r.o., a bude se jednat o kurzy obchodu a komunikace. Kurzy nesou názvy Akvizice, Komunikace a prezentace dle osobních předpokladů, Vedení obchodního jednání a Techniky pro Sales Closing. Každý kurz trvá přibližně dva dny [30].

### 5.6.3 Motivační systém

Důležitým faktorem pro prodejce je jeho motivace prodávat. Pokud je prodejce zaměstnancem s fixní mzdou, jeho motivace prodat košili je zpravidla nižší. Takový způsob odměňování nezaručuje prodejní výsledky, naopak jistota stálého výdělku nenabádá k dalším prodejům. Čistá mzda jednoho obchodního zástupce byla stanovena na 15 000 Kč za měsíc. Motivace prodejců byla stanovena dvě způsoby:

- pozitivní motivace v podobě provizní výplaty kvartálních odměn ve výši 200 Kč čisté mzdy za jednu prodanou košili, osobní automobil s možností užívání firemních vozů pro soukromé účely a firemní telefon,
- negativní motivace v podobě minimálního limitu prodaných košil za měsíc. Prodejce je tak nucen splnit minimální měsíční limit v podobě 20ti prodaných košil na míru. V případě nesplnění těchto limitů po dobu tří po sobě jdoucích měsíců, má zaměstnavatel možnost odebrat kvartální odměny a v případě nesplnění šesti po sobě jdoucích měsíců, má zaměstnavatel

možnost s prodejcem rozvázat pracovní poměr dle zákona č. 262/2006 Sb., § 52, f) zákoníku práce. Podmínka se nevztahuje na nové prodejce ve zkušební době.

#### **5.6.4 Věcné vybavení prodejce**

Pro možnost výkonu práce bude ze strany zaměstnavatele prodejci poskytnuto firemní vybavení potřebné pro správný výkon práce:

- vizitky pro každého prodejce ve výši 500 ks [31],
- firemní telefon pro každého prodejce s firemním tarifem, zabezpečující komunikaci prodejce,
- firemní auto, zabezpečující mobilitu prodejce po Jihomoravském kraji. Předpokládaná výše ujetých kilometrů za rok pro pracovní účely zaměstnance, byla stanovena na 20 000 Km. Vybrány byly dva modely Škoda Fabia 1.0 [32],

Firemní vybavení je poskytováno kromě účelu podpory výkonu prodejce, také jako ochrana společnosti při rozvázání spolupráce s prodejcem. Zaměstnavatel při rozvazování pracovního poměru pro nesplnění předpokladů pro výkon práce, nesmí tuto neschopnost zavinit zanedbáním pracovních podmínek.

## 5.7 Náklady na komunikační politiku pro rok 2 017

Tab. 5 Plán nákladů společnosti pro rok 2 017

Položka	Náklady
<b>Provozní náklady</b>	
Založení s.r.o.	11 000 Kč
Provize realitní kanceláře	10 000 Kč
Interiér provozovny	50 000 Kč
Nájemné provozovny	120 000 Kč
Náklady na elektronickou evidenci tržeb	6 000 Kč
Náklady na výrobu košil	428 400 Kč
<b>Osobní prodej</b>	
Fixní hrubá mzda zaměstnanců	450 624 Kč
Čtvrtletní odměny zaměstnancům v hrubé mzdě	162 189 Kč
Platba zaměstnavatele na sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců	208 356 Kč
Vizitky pro prodejce	989 Kč
Náklady na telefonní komunikaci	21 356 Kč
Cestovní náhrady	47 000 Kč
Leasingové splátky	90 600Kč
Školení	30 000 Kč
<b>Ostatní komunikační politika</b>	
Vánoční veletrh	34 225 Kč
Věrnostní program „Tailor Card“	14 278 Kč
Vytvoření internetových stránek včetně pronájmu domény	15 000 Kč
Inzerce v tisku	39 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 739 055 Kč</b>

Zdroj: zpracováno autorem

Zaplatit je potřebné poplatek za založení společnosti s ručením omezeným. Minimální výše základního kapitálu je 1 Kč. Celý proces založení se skládá ze sepsání zakladatelské listiny, provedení zápisu do obchodního rejstříku soudem, předložení souvisejících listin, vyřízení živnostenského oprávnění a přímý zápis notářem. Dále je třeba zaplatit poplatek realitní kanceláře za rezervaci provozovny.

Plán nákladů je kalkulován pro očekávaný odbyt 720 ks košil. Náklady je možné rozdělit na:

- provozní náklady, obsahující platby za provoz kanceláře a jednorázové náklady na založení,
- náklady na osobní prodej, které obsahují výplatu prodejců, kvartální bonusy a ostatní náklady na prodejce,
- náklady na ostatní složky komunikační politiky. Zahrnující reklamu, podporu prodeje a náklady na internetové stránky.

## 6 Diskuse výsledků

Při předpokládaných tržbách 1 444 000 Kč za 720 ks prodaných košil je výsledek hospodaření ztráta ve výši 259 055 Kč. Ztráta pro první rok podnikání je způsobena z převážné části nízkým obratem společnosti, sekundárně „vstupními“ náklady na podnikání. Pro další roky podnikání se předpokládají vyšší tržby z důvodu vyššího výkonu již zaškolených prodejců a částečně vybudované klientely. Zvyšování množství realizovaných prodejů jedním prodejcem je dlouhodobý proces. Trvá zpravidla půl roku až rok, než se prodejce stává „zkušeným“ a překračuje prodejní plány stanovené zaměstnavatelem.

Osobní prodej je zpravidla nejdražší formou distribuce. V případě společnosti Grand Tailor s.r.o., činní náklady na osobní prodej 1 011 114 Kč, což je 58 % celkových nákladů a 70 % celkových tržeb. U společností využívajících osobní prodej jako hlavní složku komunikační politiky bývají náklady na osobní prodej až do výše 45 % z tržeb. Podíl nákladů na tržbách je tedy vysoký, nicméně je způsoben ztrátou v prvním roce podnikání. Pro další roky by se měl postupně snižovat.

Práce byla napsána na základě sekundárních a primárních dat. Dotazníkové šetření posloužilo kromě stanovení závěrů pro hypotézy také k objasnění dalších aspektů práce. Zjištěna byla vnímaná hodnota produktu zákazníkem a frekvence nakupování formálního oblečení za rok. Občasné nedostatky dotazníku jsou v nepřesně specifikovaných otázkách, nedostatečné podrobnosti či špatné formě. Protože neexistují přesná data o prodejích v oblasti oblečení na míru, byla převážná část informací vyvozena z dotazníkového šetření nebo pouze odvozena ze sekundárních dat.

Marketingovým cílem pro další roky by mělo být zvýšení obratu společnosti na prodávaných košilích a rozšíření členů věrnostního programu „Tailor Card“. Zákazníci s vytvořenou vazbou na osobního prodejce pravděpodobně nakoupí znovu. Společnost by také měla zaměřit na další produktové řady jako obleky, kravaty, motýlky a ostatní. Společnost by měla přijmout alespoň jednoho dalšího prodejce a rozšířit působnost i na nové cílové skupiny.

## 7 Závěr

Cílem práce bylo vytvoření marketingového plánu pro společnost Grand Tailor s.r.o., jehož účelem bylo uvedení společnosti na trh. Byla provedena analýza vnějšího prostředí za pomoci metod STEP a Porterovy analýzy pěti sil, segmentace trhu dle vybraných kritérií. Cílové skupiny byly podrobeny dotazníkovému šetření, za účelem upřesnění charakteristických vlastností a společných znaků. Tyto data sloužily jako základ pro vytvoření komunikační politiky společnosti. Bylo zjištěno, že zákazníci více nakupují košile přes osobní prodejce, než v kamenných prodejnách či na internetu. Komunikační politika je založena na osobním prodeji, podporovaná ostatními komunikačními aktivitami jako reklama, podpora prodeje a komunikace přes webové stránky. Navržen byl prodejní proces, rozdělený na akvizici zákazníka, prodejní prezentaci, měření klienta a předání výrobku. V průběhu prodejního procesu je třeba dbát na „gentlemanské chování“ dle společenské etiky, na nošení vlastních produktů a na přípravu celé prezentace, která by měla být individuálně připravená dle společnosti, kde se prezentuje.

V po prvním roce podnikání bude společnost ve ztrátě, ovšem vytvoří obrát v podobě prodaných košil a vstoupí na trh. Ztráta je způsobena dlouhým procesem zaučování nových prodejců, kteří by až pro další roky podnikání měli dosáhnout potřebného počtu prodejů. Významný je také fakt, že společnost prodává pouze košile na míru a potenciál zákazníka tedy nevyužívají úplně. Doporučení je rozšířit prodej i o obleky, kravaty a motýlky.

## 8 Použitá Literatura

- [1] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. IBSN 978-80-247-2721-9.
- [2] VERWEYEN, A. *Jak získávat nové zákazníky: direct mailing, e-mail, telefonování, osobní jednání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 152 s. IBSN 978-80-247-1970-2.
- [3] EAGLE, L. *Marketing communications*. 1. vyd. Abingdon, Oxon: Routledge, 2015. 427 s. IBSN 978-0-415-50770-7.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. IBSN 978-80-247-2690-8.
- [5] SVOBODOVÁ, I., SRPOVÁ, J., SKOPAL, P. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grand Publishing, 2011. 200 s. IBSN 978-80-247-4103-1.
- [6] KNIGHT, P. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 143 s. IBSN 978-80-247-247-2.
- [7] HESKOVÁ, M. A ŠTRACHOŇ, P. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. 180 s. IBSN 978-80-245-1520-5.
- [8] HIERHOLD, E. *Rétorika a prezentace*. 7. vyd. Praha: Grada, 2008. 400 s. IBSN 978-80-247-2423-2.
- Internetové zdroje:**
- [9] FACEBOOK. *Realitní makléři v ČR*. [online]. 6.12.2016 [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/groups/realitnimaklericr/?fref=ts>
- [10] FACEBOOK. *Fincentrum reality Česko*. [online]. 6.12.2016 [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/FincentrumReality/?fref=ts>
- [11] FACEBOOK. *Hypoteční a finanční poradci v ČR*. [online]. 6.12.2016 [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/groups/460591234130076/?fref=ts>
- [12] FACEBOOK. *LR health and beauty Czech and Slovakia*. [online]. 6.12.2016 [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/lrworld.ch.sk/?fref=ts>
- [13] FACEBOOK. *Prodej*. [online]. 6.12.2016 [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/groups/549142941767423/>
- [14] FACEBOOK. *Fincentrum*. [online]. 6.12.2016 [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/Fincentrum/?fref=ts>
- [15] NASEPENIZE.CZ. *V Česku je nejvíce realitních makléřů na obyvatele z celé Evropské unie*. [online]. 16.5.2016 [cit. 2016-12-21]. Dostupné

- z: <http://www.nasepenize.cz/v-cesku-je-nejvice-realitnich-makleru-na-obyvatele-z-cele-evropske-unie-276266>
- [16] ASOCIACE FINANČNÍCH PORADCŮ ČESKÉ REPUBLIKY. .*Finanční poradenství v ČR 2016*. [online]. 9.2.2016 [cit. 2016-12-21]. Dostupné z: <http://afpcr.cz/financni-poradenstvi-v-cr-2016/>
- [17] ASOCIACE OSOBNÍHO PRODEJE. *Statistiky*. [online]. 15.6.2016 [cit. 2016-12-19]. Dostupné z: <http://www.osobniprodej.cz/statistiky>
- [18] BISNODE. *Noví živnostníci jsou nejčastěji z Prahy a podnikají v oblasti obchodu*. [online]. 19.9.2016 [cit. 2016-12-21]. Dostupné z: <http://www.bisnode.cz/tiskove-zpravy/novi-zivnostnici-jsou-nejcasteji-z-prahy-a-podnikaji-v-oblasti-obchodu/>
- [19] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Příjmy a životní podmínky domácností*. [online]. 19.12.2016 [cit. 2016-12-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prijmy-a-zivotni-podminky-domacnosti-2015>
- [20] ASOCIACE TEXTILNÍHO, ODĚVNÍHO A KOŽEDĚLNÉHO PRŮMYSLU ČR. *Statistická ročenka asociace textilního, oděvního a kožedělného průmyslu*. [online]. 17.11.2016 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: [http://www.atok.cz/folders/dokumenty/Statisticka\\_rocenka\\_ceskeho\\_TOK\\_pr\\_umyslu/Statisticka\\_rocenka\\_ceskeho\\_TOK\\_prumyslu\\_2014.pdf](http://www.atok.cz/folders/dokumenty/Statisticka_rocenka_ceskeho_TOK_pr_umyslu/Statisticka_rocenka_ceskeho_TOK_prumyslu_2014.pdf)
- [21] CYRRUS ADVISORY. *Dotace podle oborů*. [online]. 11.04.2016 [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/dotace-podle-oboru/obchod-a-sluzby/>
- [22] STEM. *Spokojenost lidí s členstvím v EU*. [online]. 23.10.2015 [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <https://www.stem.cz/spokojenost-lidi-s-clenstvim-v-eu/>
- [23] HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. *Le Premier kvůli drahému euru přesouvá síť ze Slovenska do Prostějova. Většinu výroby chce mít v Česku*. [online]. 13.8.2015 [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-64451220-le-premier-kvuli-drahemu-euru-presouva-siti-ze-slovenska-do-prostejova-vetsinu-vyroby-chce-mit-v-cesku>
- [24] LE PREMIER. *Le Premier v číslech*. [online]. 20.12.2016 [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <http://www.lepremier.cz/tailored>
- [25] MULTIMEDIA SOLUTION S.R.O.. *Všeobecné obchodní podmínky*. [online]. 1.1.2016 [cit. 2016-12-21]. Dostupné z: [http://media.reality.cz/files/docs/print/VOP\\_print.pdf](http://media.reality.cz/files/docs/print/VOP_print.pdf)
- [26] PROFI P&F. *Prezentace*. [online]. 1.2.2015 [cit. 2016-12-21]. Dostupné z: <http://www.profpf.cz/soubory/prezentace.pdf>



- 
- [27] INET SOLUTIONS S.R.O.. . *Kalkulace plastových karet*. [online]. 21.12.2016 [cit. 2016-12-21]. Dostupné z: <http://www.inetprint.cz/on-line-kalkulace-plastovych-karet/?action=preview&clid=472841&clk=1B9AlK2XHgzBEWRJGK1R08&statc=CLCOK>
- [28] VELETRHY BRNO A.S.. . *Závěrečná zpráva Vánoční trhy 2015*. [online]. 1.1.2016 [cit. 2016-12-21]. Dostupné z: [http://www.bvv.cz/\\_sys\\_/FileStorage/download/5/4596/zaverecna-zprava-vanocni-trhy-2015.pdf](http://www.bvv.cz/_sys_/FileStorage/download/5/4596/zaverecna-zprava-vanocni-trhy-2015.pdf)
- [29] ACTIVE 24 S.R.O., *Ověření dostupnosti domény*. [online]. 21.12.2016 [cit. 2016-12-21]. Dostupné z: <https://domeny.cz/overeni-dostupnosti/#jednoducha-registrace>
- [30] TOP VISON S.R.O. *Soft Skills*. [online]. 21.12.2016 [cit. 2016-12-21]. Dostupné z: <http://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/>
- [31] PROJECTS S.R.O.. . *Tisk vizitek*. [online]. 21.12.2016 [cit. 2016-12-21]. Dostupné z: [http://www.expressprint.cz/vizitky?gclid=Cj0KEQiAnIPDBRC7t5zJs4uQu5UBEiQA7u5Ne7kuFYXsf-X7lv\\_0Fn6aaW7dZ1ePHX7iXHZroYDgyFAaAnU-8P8HAQ](http://www.expressprint.cz/vizitky?gclid=Cj0KEQiAnIPDBRC7t5zJs4uQu5UBEiQA7u5Ne7kuFYXsf-X7lv_0Fn6aaW7dZ1ePHX7iXHZroYDgyFAaAnU-8P8HAQ)
- [32] JIŘÍ CHOMÁT. *Auta na operativní leasing do 5000 Kč*. [online]. 30.12.2016 [cit. 2016-12-30]. Dostupné z: <http://www.leasni.cz/nejlevnejsi-auta-na-operativni-leasing>

## **9 Přílohy**