



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# NÁVRH MARKETINGOVÉHO MIXU VE VZTAHU K NOVÉ VÝROBKOVÉ ŘADĚ

PROPOSAL OF MARKETING MIX IN RELATION TO NEW PRODUCT LINE

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Adam Jendřejek

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.

BRNO 2020

# Zadání bakalářské práce

|                   |                                   |
|-------------------|-----------------------------------|
| Ústav:            | Ústav managementu                 |
| Student:          | <b>Adam Jendřejek</b>             |
| Studijní program: | Procesní management               |
| Studijní obor:    | bez specializace                  |
| Vedoucí práce:    | <b>Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.</b> |
| Akademický rok:   | 2019/20                           |

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Návrh marketingového mixu ve vztahu k nové výrobkové řadě**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem bakalářské práce je vytvoření návrhu marketingového mixu nové produktové řady. Od návrhu produktu jako takového přes stanovení ceny, až po jeho propagaci a volbu distribučních cest. Podklady na zpracování návrhové části budou čerpány, jak z teoretické části podniku, tak z analýzy současného stavu podniku a dalších.

### **Základní literární prameny:**

BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 2. vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.



ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2. vydání. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 9788074001154.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce je návrh komunikačního mixu pro vybraný podnik. Jedná se o podnik Northman Outdoor s.r.o., který se zabývá převážně zakázkovou výrobou ponožek. Bakalářská práce je rozdělena na 3 části. První část je teoretická; kde jsou popsány teoretická východiska, které se týkají daného tématu marketingového mixu. Analytická část se zaměřuje na analýzy podniku vhodné pro následný návrh komunikačního mixu podniku. V poslední části bakalářské práce jsou jednotlivé návrhy týkající se zavedení nové produktové řady a jejím následným prodejem na B2C trhu.

## **Abstract**

The bachelor thesis is a proposal of communication mix for selected company. It is a company Northman Outdoor Ltd., which is mainly engaged in custom manufacturing socks. The bachelor thesis is divided into 3 parts. The first part is theoretical; where the theoretical background of the marketing mix theme is described. The analytical part focuses on the analysis of the company suitable for the subsequent design of the company communication mix. In the last part of the thesis there are individual proposals concerning the introduction of a new product line and its subsequent sale on the B2C market.

## **Klíčová slova**

marketingový mix, produkt, cena, distribuce, propagace, ponožky

## **Key words**

marketing mix, product, price, place, publicity, socks

### **Bibliografická citace**

JENDŘEJEK, Adam. *Návrh marketingového mixu ve vztahu k nové výrobkové řadě* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/126761>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Lucie Kaňovská.

### **Čestné prohlášení**

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

V Krnově dne 4. května 2020

---

*podpis autora*

## **Poděkování**

Mé poděkování patří paní Ing. Lucii Kaňovské, Ph.D., za vedení mé bakalářské práce, za její rady a čas. Dále chci poděkovat společnosti NORTHMAN OUTDOOR s.r.o. za vstřícný přístup a ochotu mi poskytnout všechny potřebné materiály, které se mi hodily při tvorbě mé bakalářské práce. V neposlední řadě patří moje poděkování rodině, přítelkyni a kamarádům, kteří mě při psaní této práce podporovali.

## Obsah

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....</b>      | <b>12</b> |
| <b>2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>        | <b>13</b> |
| <b>2.1. Marketing.....</b>                         | <b>13</b> |
| 2.1.1. Definice marketingu .....                   | 13        |
| <b>2.2. Podnikatelské koncepce .....</b>           | <b>14</b> |
| 2.2.1. Výrobní koncepce.....                       | 14        |
| 2.2.2. Výrobní koncepce .....                      | 14        |
| 2.2.3. Prodejní koncepce.....                      | 15        |
| 2.2.4. Marketingová koncepce.....                  | 15        |
| 2.2.5. Sociální koncepce .....                     | 16        |
| <b>2.3. Marketingové prostředí.....</b>            | <b>16</b> |
| 2.3.1. Makroprostředí .....                        | 17        |
| 2.3.2. Mikroprostředí .....                        | 19        |
| 2.3.3. Porterův model pěti sil.....                | 20        |
| <b>2.4. Segmentace a Targeting.....</b>            | <b>21</b> |
| <b>2.5. Marketingový mix .....</b>                 | <b>22</b> |
| 2.5.1. Produkt.....                                | 23        |
| 2.5.2. Cena .....                                  | 25        |
| 2.5.3. Marketingová komunikace (Propagace).....    | 27        |
| 2.5.4. Reklama .....                               | 27        |
| 2.5.5. Podpora prodeje.....                        | 28        |
| 2.5.6. Public relations .....                      | 29        |
| 2.5.7. Osobní prodej .....                         | 29        |
| 2.5.8. Direct marketing .....                      | 29        |
| 2.5.9. Distribuce.....                             | 30        |
| 2.5.10. Marketingové plánování .....               | 31        |
| 2.5.11. Analýza rizik.....                         | 31        |
| 2.5.12. SWOT analýza.....                          | 32        |
| <b>3. ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE.....</b>               | <b>33</b> |
| <b>3.1. Základní charakteristika podniku .....</b> | <b>33</b> |
| <b>3.2. Základní údaje.....</b>                    | <b>34</b> |

|             |   |           |
|-------------|---|-----------|
| <b>3.3.</b> | <b>Výrobní program.....</b>                               | <b>34</b> |
| <b>3.4.</b> | <b>Cíle a poslání firmy .....</b>                         | <b>35</b> |
| 3.4.1.      | Zajištěna dlouhodobá udržitelnost a existence výroby..... | 35        |
| 3.4.2.      | Spokojenost zákazníka.....                                | 35        |
| 3.4.3.      | Spokojenost zaměstnanců.....                              | 35        |
| <b>3.5.</b> | <b>Makroprostředí společnosti.....</b>                    | <b>36</b> |
| 3.5.1.      | Politicko – právní prostředí .....                        | 36        |
| 3.5.2.      | Ekonomické faktory.....                                   | 36        |
| 3.5.3.      | Sociální faktory.....                                     | 37        |
| 3.5.4.      | Technologické prostředí .....                             | 37        |
| 3.5.5.      | Ekologické faktory.....                                   | 38        |
| <b>3.6.</b> | <b>Analýza mikroprostředí.....</b>                        | <b>38</b> |
| 3.6.1.      | Porterův model pěti sil.....                              | 38        |
| <b>3.7.</b> | <b>Analýza marketingového mixu.....</b>                   | <b>41</b> |
| 3.7.1.      | Produkt.....  | 41        |
| 3.7.2.      | Cena .....  | 43        |
| 3.7.3.      | Distribuce.....   | 44        |
| 3.7.4.      | Propagace.....  | 44        |
| <b>3.8.</b> | <b>SWOT Analýza .....</b>                                 | <b>46</b> |
| 3.8.1.      | Silné stránky .....                                       | 46        |
| 3.8.2.      | Slabé stránky.....  | 47        |
| 3.8.3.      | Příležitosti .....  | 47        |
| 3.8.5.      | Hrozby .....  | 49        |
| <b>3.9.</b> | <b>Vyhodnocení SWOT analýzy .....</b>                     | <b>49</b> |
| <b>4.</b>   | <b>NÁVRHOVÁ ČÁST .....</b>                                | <b>51</b> |
| <b>4.1.</b> | <b>Produkt.....</b>                                       | <b>52</b> |
| 4.1.1.      | Design.....   | 52        |
| 4.1.2.      | Konstrukční a technické vlastnosti .....                  | 54        |
| 4.1.3.      | Obal .....  | 54        |
| 4.1.4.      | Vlastní návrh Ponožky.....                                | 55        |
| <b>4.2.</b> | <b>Cena.....</b>  | <b>56</b> |
| 4.2.1.      | Vlastní stanovení ceny.....                               | 56        |

|             |   |           |
|-------------|---|-----------|
| <b>4.3.</b> | <b>Distribuce .....</b>                                     | <b>57</b> |
| 4.3.1.      | Starý eshop .....   | 57        |
| 4.3.2.      | Nový eshop .....  | 59        |
| 4.3.3.      | Prodejní stánek v obchodním centru.....                     | 64        |
| 4.3.4.      | Prodej v obchodech s designovým zbožím.....                 | 65        |
| 4.3.5.      | Zavedení podnikové prodejny v areálu firmy.....             | 65        |
| <b>4.4.</b> | <b>Propagace .....</b>                                      | <b>66</b> |
| 4.4.1.      | Sociální síť.....   | 66        |
| 4.4.2.      | Propagace skrze sponzoring lokálních sportovních akcí ..... | 69        |
| 4.4.3.      | Email marketing.....  | 69        |
| <b>4.5.</b> | <b>Finanční zhodnocení.....</b>                             | <b>71</b> |
| <b>5.</b>   | <b>ZÁVĚR .....</b>  | <b>74</b> |
| <b>6.</b>   | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>                       | <b>75</b> |
| <b>7.</b>   | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>                                 | <b>77</b> |
| <b>8.</b>   | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>                                  | <b>77</b> |



## ÚVOD

Tématem mé bakalářské práce je marketingový mix společnosti NORTHMAN OUTDOOR s.r.o.. Konkrétně budu marketingový mix vázat na novou produktovou řadu. Společnost má kvalitní dlouholetou výrobu, avšak se už tak nevyzná v moderních aspektech marketingu. Bude pro mne výzvou navrhnout novou výrobkovou řadu a její následnou propagaci a distribuci tak, aby to bylo společnosti ku prospěchu. Jsem také rád, že můžu pomoci českému podniku, který svou výrobu nepřevodil do Asie, kam své výroby přesouvá čím dál tím více podniků, ale drží si ji na území české republiky. Souzním s myšlenkou jednatele společnosti, který by si přál, aby i nejnižší pozice ve společnosti dosáhli na průměrný plat v České republice. Návrhy v závěru práce jsem se tedy snažil dělat tak, aby byli realizovatelné a mohli v budoucnu firmě přinést zisk, díky kterému by mohla společnost řádně zaplatit své zaměstnance.

# 1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Společnost je příliš závislá na státních zakázkách, v případě nevyhrání budoucích tenderů by se ve firmě výrazně zhoršila ekonomická situace. Proto je nutné postavit vytiženost výroby i na jiných zakázkách než je

**Cíl práce:** Práce je rozdělená na teoretickou, analytickou a návrhovou část. Cíl práce je vytvoření návrhu marketingového mixu nové produktové řady. Od návrhu produktu jako takového přes stanovení ceny, až po jeho propagaci a volbu distribučních cest. Podklady na zpracování návrhové části budou čerpány, jak z teoretické části podniku, tak z analýzy současného stavu podniku a dalších.

## **Dílčí cíle:**

- Na základě odborné literatury získat a zpracovat poznatky, které jsou důležité pro následné provedení analýzy podniku
- Analyzovat stávající situaci a následně provést analýzu obecného okolí podniku, Porterův model 5 konkurenčních sil a SWOT analýzu
- Vytvořit kompletní návrh marketingového mixu nové produktové řady

Práce se skládá ze tří hlavních částí. V první části se zabývám teoretickými předpoklady, jako jsou základní marketingové pojmy, marketingový mix a nejrůznější marketingové analýzy jako je například Porterova analýza, analýza vnějšího a vnitřního prostředí nebo SWOT analýza. Z teoretických předpokladů budu vycházet v druhé části práce, nazvané analytická část. V této části, jsou uvedeny informace o podniku, provedené a aplikované analýzy a zhodnocení výsledků. Ve třetí části, nazvané návrhová část, pak vycházím z výsledků analýz a rozepisuji návrhy nového marketingového mixu podniku určeného pro novou výrobovou řadu.

## 2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části bakalářské práce budou popsány teoretické poznatky a východiska v oblasti marketingu, které se budou v práci nadále vyskytovat. Budou zde popsány jednotlivé složky marketingového mixu a významné analýzy z oblasti marketingového výzkumu, které budou dále použity v analytické části práce.

### 2.1. Marketing

Marketing je v dnešní době jeden s nejrozšířenějších a je také považován za jeden z nejvýznamnějších oborů. Mnoho lidí však stále přesně neví, co marketing znamená a snadno si jej zaměňují s reklamou. Marketing však není jen reklama a zahrnuje spoustu dalších věcí a spojuje dohromady několik vědních disciplín, jako je matematika, statistika, psychologie či sociologie.

#### 2.1.1. Definice marketingu

Každý vnímá marketing trochu jinak; zde je několik pohledů:

Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot. (Kotler, 2007)

Podle Americké marketingové asociace je marketingová činnost soubor ustálených postupů a procesů pro tvorbu, komunikaci, doručení a směnu nabídek, které přinášejí hodnotu nejen zákazníkům, ale i partnerům a celkově společnosti. (Karlíček, 2018)

Jaroslav Světlík (2018) říká „*Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace*“

Podle Westwooda (2016) úspěšný marketing znamená mít správný produkt na správném místě ve správný čas a zároveň zajistit, aby se produkt dostal do povědomí zákazníka.

Všechny tyto definice mají společné jedno, a to že vyzdvihují význam zákazníka a jeho individuálních potřeb. (Karlíček, 2018)

## **2.2.Podnikatelské koncepce**

Podnikatelské koncepce obecně vyjadřují jistou filozofii podnikatelského myšlení, jedná se o určitý přístup k tomu, jak co nejefektivněji dosahovat stanovených cílů na trhu. Na koncepcích lze vyzorovat, jaký posun v moderním marketingovém způsobu řízení probíhal. (Boučková, 2003)

Podnikatelské koncepce dělíme na:

- Výrobní
- Výrobní
- Prodejní
- Marketingové
- Sociální

### **2.2.1. Výrobní koncepce**

Výrobní koncepce je historicky nejstarší. Vychází z předpokladu, že zákazníci preferují levné a široce dostupné produkty. Tento předpoklad platí tehdy, převyšuje-li poptávka nabídku. Daný produkt je na trhu v nedostatku, a firma se tak v prvé řadě snaží rozšířit výrobu, aby se zvýšila dostupnost daného produktu. V tomto případě nehraje marketing, tak jak ho známe dnes, zásadní roli. Firma se v tomto případě snaží zvýšit efektivnost výroby a následkem toho snížit cenu produktu. Ten je pak dostupnější většímu počtu lidí. (Karlíček, 2018)

### **2.2.2. Výrobní koncepce**

Vychází z předpokladu, že zákazník při nákupu preferuje co nejvyšší kvalitu a za tu je také ochoten zaplatit vysokou cenu. Firma se tedy zaměřuje tímto směrem a snaží se neustále vylepšovat produkt a zvyšovat jeho kvalitu. Z přílišného soustředění se na výrobek a jeho kvalitativní parametry či výjimečnost (zákazník všechny přednosti nemusí dokonale vnímat a nemusí je ani požadovat) a současně z opomíjení požadavků zákazníka je zřejmé, co je prioritou této koncepce. Tato koncepce je typická pro silně vnitřně orientované společnosti. (Zamazalová, 2010)

Kotler (2007) tvrdí, že výrobová koncepce může vést k „marketingové krátkozrakosti“ kdy výrobová orientace může vést až k posedlosti, protože manažeři věří že technická dokonalost je klíč k obchodnímu úspěchu.

Vylepšený produkt nemusí být vždy více poptávaný a navíc všechny produkty nakonec zastarají, zatímco potřeby zákazníku zůstanou stejné. (Karlíček, 2018)

### **2.2.3. Prodejní koncepce**

Je založena na předpokladu, že zákazník, který je obvykle pasivní, musí být ke koupi přemluven, Je třeba jej ke koupi stimulovat pomocí aktivního a často i agresivního prodeje podporovaného propagační činností. Prodejní koncepce se koncentruje na potřeby prodávajícího. Cílem firmy je prodat to, co vyrábějí namísto toho aby vyráběli to, co si žádá trh. (Boučková 2003)

Karlíček (2018) dodává, že prodejní koncepce může být smysluplná v případech kdy zákazník produkt sám záměrně nevyhledává (například pojištění) a nebo v případech, kdy se společnost snaží rychle zbavit svých skladových zásob. V ostatních případech je tato koncepce velmi riziková.

### **2.2.4. Marketingová koncepce**

Marketingová koncepce se zakládá na principu trvalé orientace na aktivní a efektivní uspokojování potřeb svých zákazníků. Této orientaci podnik přizpůsobuje zaměření procesů od vývoje produktu, jeho výroby až po konečný prodeje zboží. Přijetím marketingové koncepce podnik zdůrazňuje to, že upřednostňuje potřeby zákazníka a zaměřuje se přednostně na řešení jeho problémů a nikoliv na řešení problémů vlastních.(Foret, Procházka, Urbánek, 2003)

V marketingové koncepci se podle Foreta (2003) promítají čtyři hlediska

- Zaměření na cílové trhy
- Orientace na zákazníka
- Koordinace všech marketingových funkcí s ostatními činnostmi podniku
- Snaha o realizaci vytčených cílů podniku

### **2.2.5. Sociální koncepce**

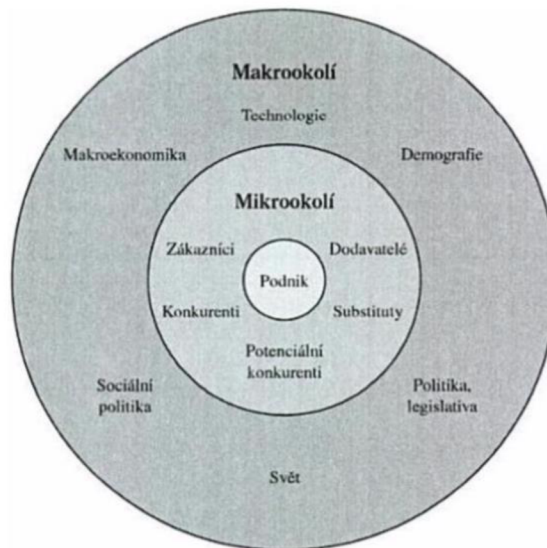
Jedná se o nejmladší z výše uvedených koncepcí. Je založena na dosažení souladu mezi potřebami a zájmy zákazníků a dlouhodobými sociálními a etickými zájmy společnosti. Dosažení tohoto souladu je možné jen pokud budou podnikatelé ve svých činnostech respektovat nejen požadavek dosahování zisku a uspokojování potřeb svých zákazníků, ale i zájmy veřejnosti a budou si také uvědomovat svou zodpovědnost vůči společnosti. (Zamazalová, 2010)

## **2.3. Marketingové prostředí**

Je prostředí, ve kterém se firma a její marketingové funkce nacházejí. Marketingové prostředí je velmi proměnlivé a má zásadní vliv na firmu. Je proto potřeba průběžně zjišťovat stav a vývoj tohoto prostředí. (Zamazalová 2010)

Marketingové prostředí zahrnuje všechny okolnosti, které mají vliv na firmu. Můžeme zde zahrnout například její výrobní procesy, technologie, obchodování a chování stávajících i potencionálních zákazníků (ManagementMania, 2016).

Marketingové prostředí zahrnuje vlivy ovlivnitelné a neovlivnitelné. Podle tohoto kritéria dělíme marketingové prostředí na **mikroprostředí a makroprostředí** (Boučková, 2003)



Obrázek 1: Okolí podniku (Dedouchová, 2001)

### 2.3.1. Makroprostředí

Makroprostředí tvoří širší okolí podniku. Jedná se o elementy, které podnik svým působením není schopný ovlivnit. Tyto elementy mají zásadní vliv na postavení i chování podniku a tím i na jeho výrobní a obchodní úspěchy (Horáková, 2003)

Nástrojem pro analýzu makroprostředí je takzvaná **PESTE** analýza.

#### 1.1.1. Politicko-právní prostředí

Zabývá se stabilitou politické scény. Vláda má přímý dopad na stabilitu legislativního rámce (tj. omezení v podnikání, podmínky zaměstnávání nejrůznějších skupin občanů, ekologická legislativa atd). Firma tak musí sledovat všechny zákony a vyhlášky, jak současné, tak budoucí, které se týkají jejího podnikání (business vize, 2010)

#### 1.1.2. Ekonomické prostředí

Patří zde vývoj ekonomiky státu, , stav platební bilance státu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, míra inflace, životní minimum, kupní síla a nákupní zvyky obyvatelstva (Jakubíková, 2013)

### **1.1.3. Technologické prostředí**

Technické a technologické faktory se v posledních desetiletích staly jednou s dominantních složek marketingového prostředí. Pokud nechce podnik ztratit kontakt se svými konkurenty v této oblasti, musí vynakládat mnohdy velké finanční prostředky na výzkum a vývoj. V některých odvětvích jsou náklady na výzkum tak vysoké, že si je mohou dovolit pouze nejbohatší firmy. (Boučková, 2003)

Dopady technologického vývoje se poměrně snadno hodnotí ex post, ale odhadnout, kam technologie směřuje a jaké dopady bude mít na naše životy je mnohem složitější. Chybná prognóza se firmě může tvrdě nevyplatit. Nicméně v případě úspěchu mohou inovace zajistit firmě pozici leadra trhu. (Karlíček, 2018)

### **1.1.4. Sociální prostředí**

Sociální prostředí můžeme rozdělit na kulturní a demografické .

1. kulturní prostředí - zkoumá soubor hodnot, idejí a postojů určité skupiny lidí. Dále pak materiální a duchovní prvky této skupiny
2. demografické prostředí – zabývá se základními ukazateli, které charakterizují obyvatelstvo jako celek. Sleduje se jich věk, počet, zaměstnání atd. (Boučková, 2003)

### **1.1.5. Ekologické prostředí**

Faktory marketingového prostředí týkajícího se životního prostředí, přírodních a klimatických podmínek se poslední dobou stávají velmi důležitými. Do jisté míry ovlivňují i předchozí skupiny faktorů. Patří zde nejrůznější ekologické či jiné normy týkající se kvality života (Zamazalová, 2010)

Mnoho společností se dnešní době stává terčem kritiky za to, že přesouvají své továrny do zemí s nedokonalou ekologickou legislativou. To jim umožňuje razantně snížit náklady, protože nemusí řešit nejrůznější ekologické normy například na likvidaci toxického odpadu, na bezpečnost práce zaměstnanců atd.



### **2.3.2. Mikroprostředí**

*Je to „nejbezprostřednější“ okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. Pokud chce být podnik úspěšný, musí mikroprostředí pochopit a porozumět roli, která mu zde náleží (Horáková, 2003)*

#### **1.1.6. Podnik**

Na podnik se můžeme dívat jako na živý, stále se vyvíjející organismus. Tak jako organismus je schopen existence a vývoje pouze za předpokladu, že všechny orgány pracují v souhře, tak i jednotlivé části podniku musí spolupracovat a správně plnit svou funkci. (Boučková,2003)

#### **1.1.7. Zákazníci**

Zákazníky můžeme bezesporu považovat za jeden z nejdůležitějších faktorů marketingového mikroprostředí. Každá skupina zákazníků má navzájem odlišné potřeby. Právě schopnost reagovat na specifika jednotlivých trhů a využít je ve svůj prospěch je charakteristické pro úspěšný podnik. (Boučková 2003)

#### **1.1.8. Dodavatelé**

Dodavatelé jsou firmy, organizace i jednotlivci, kteří firmám poskytují zdroje potřebné pro výrobu a produkci služeb. Každá firma má mnoho dodavatelů. Dodavatelé se člení do různých kategorií, například dodavatelé vstupů do výrobního procesu (Materiálů a surovin, energií, polotovarů, dílů a součástek, technologií, informací, pracovních sil), dodavatelé. Úspěšnost firmy z velké části závisí úspěch společnosti, proto je žádoucí aby je vybírala svědomitě, nejlépe podle předem stanovených kritérií. (Zamazalová, 2010)

#### **1.1.9. Distributoři**

Distribuce nezahrnuje jen samotné konečné distribuční firmy a případné prostředníky, ale i organizace, které s nimi spolupracují. Patří mezi ně také přímí zákazníci, tedy velkoobchody i obchody, prostředníci prodávající na cizí účet, ale i některé organizace, které jsou jinak viděny spíše jako dodavatelské – marketingové a reklamní agentury pomáhající s komunikací, umístěním i odbytem, organizace zajišťující distribuci a

přepravu, finanční ústavy a pojišťovny, zajišťující finanční stránku některých distribučních cest a finanční toky mezi danými účastníky. Všechny uvedené organizace pomáhají firmě s marketingem a prodejem, doplňují některé její funkce či je externě nahrazují tak, aby firma ušetřila a aby lépe prosperovala (Zamazalová, 2010)

### **1.1.10. Konkurence**

Pro dosažení úspěchu je potřeba přinést zákazníkovi vyšší míru uspokojení než nabízí konkurence. Neexistuje jediná konkurenční strategie. Každá společnost by si měla být vědoma své velikosti a postavení vůči konkurenci. (Kotler, 2007)

### **2.3.3. Porterův model pěti sil**

Porterovu analýzu v roce 1979 zformuloval Michael Eugene Porter. Je součástí strategického managementu. Zabývá se tím, jak vnější síly ovlivňují podnikání firem. Porter definoval celkem 5 sil, které bezprostředně ovlivňují podnikání firem v daném odvětví – konkurenční rivalitu, hrozbu vstupu nových konkurentů na trh a hrozbu vzniku substitutů, sílu kupujících a sílu dodavatelů. (Businessvize, 2011)

#### **1.1.11. Konkurenční rivalita**

Při této analýze je potřeba se podívat na to, jak je velká konkurenční síla v našem okolí, Zda-li jsme schopni rozvinout všechny naše konkurenční výhody, kolik bude stát propagace našich produktů, jakou má trh dynamiku, a jestli jsme vůbec schopni udržet krok s konkurencí. (Businessvize, 2011)

#### **1.1.12. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh**

Další Porterovou silou je hrozba vstupu nových konkurentů na trh. Velmi důležitá u progresivních trhů.

Součástí analýzy by měly být otázky jako jsou bariéry vstupu na trh, náklady spojené s případným ukončením podnikání nebo třeba otázky regulace státem (Businessvize, 2011)

### **1.1.13. Hrozba vzniku substitutů**

Substituty se rozumí cokoliv, co zákazníkovi nahradí službu nebo produkt, který poskytnete zrovna vy. Při analýze této síly hledáme odpovědi na otázky jako jak jsou zákazníci spokojeni s aktuální situací, jak moc jsou zákazníci věrní naší značce, jak moc náchylní jsou k hledání substitutů, jaké jsou náklady zákazníka na přechod na substitut. (Businessvize, 2011)

### **1.1.14. Síla kupujících**

Sílu kupujících se myslí zejména jejich vyjednávací síla o ceně. Je třeba se ptát na otázky typu: jak moc je náš produkt unikátní, nakolik a v jakém množství jsou na trhu dostupné jeho substituty, nakolik jsou zákazníci informováni o konkurenčních nabídkách, atd. (Businessvize, 2011)

### **1.1.15. Síla dodavatelů**

Poslední silou, která podle Portera výrazně ovlivňuje podnikání, je síla dodavatelů. Čím více jsme na dodavatelích závislí, tím větší je tato síla. Bude potřeba si zodpovědět na otázky typu, ak moc jsme technologicky závislí na konkrétních dodavatelích, zdali je na našem či zahraničním trhu alternativní dodavatel nebo jaká je míra konkurence mezi dodavateli. (Businessvize, 2011)

## **2.4. Segmentace a Targeting**

Trh se skládá z mnoha navzájem odlišných kupujících. Liší se jejich potřeby, přání, nákupní chování atd. Pro firmu je nemožné oslovit všechny stejným způsobem, proto firma rozděluje velké trhy na menší segmenty, prostřednictvím kterých může lépe zacílit marketingová sdělení na určitou skupinu kupujících. (Kotler, 2007)

## 2.5. Marketingový mix

Jedná se o soubor marketingových proměnných, připravených k tomu, aby výrobní program firmy byl co nejlíže potřebám a přáním zákazníků. Marketingový mix je tvořen několika prvky, které jsou navzájem propojeny, a vyznačuje se hledáním jejich ideálních proporcí a souhry. To znamená, že sestavení účinného marketingového mixu závisí především na schopnostech samotné společnosti. (Jakubíková, 2018)

Kotler (2007) říká, že: „*Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu.*“

Marketingový mix by měl vycházet ze strategických rozhodnutí. Společnost musí k taktickým rozhodnutím přistupovat tak, aby odpovídala cílovým zákazníkům a image značky. Nesoulad marketingového mixu s ostatními rozhodnutími společnosti může vést k velké neefektivitě. (Karlíček, 2018)

Marketingový mix dělíme na takzvané 4P:

- Produkt – Výrobek
- Price – Cena
- Place - Místo
- Promotion – Propagace

### 2.5.1. Produkt

Jako produkt můžeme definovat cokoliv, co můžeme zákazníkům nabídnout ke koupi, ke spotřebě, nebo k uspokojení jejich přání a potřeb. Produkty nejsou jen hmotné věci, ale i nejrůznější služby, zážitky, myšlenky, informace a jejich vzájemné kombinace. (Kotler, 2007)

Marketing vychází z předpokladu, že výrobek není kupován pouze pro svůj primární účel, tedy lednička není kupována jen proto, že mrazí nebo třeba nápoj není kupován pouze pro uhašení žízně. Výrobky mají celou řadu dalších vlastností. Výrobek může být nakupovaný například kvůli určité značce, vzhledu nebo kvůli služeb spojenými s nákupem výrobku. Motivací ke koupi může být i skutečnost, že produkt u spotřebitele vyvolává určitou představu prestiže. Spotřebitel se tak nákupem produktu zařazuje do určité sociální, či zájmové skupiny, se kterou chce být ztotožněn. (Boučková, 2003)

Paulovčáková (2015) říká, že výrobek se skládá ze tří částí. První část nazývá **jádro** produktu, jde o jeho primární funkci. Druhou část nazývá **skutečný výrobek**, tato část v sobě nese kvalitu výrobku, jeho obal, design, značku, doplňky atd. A třetí, poslední část jako rozšířený výrobek, který zahrnuje služby spojené se zakoupením produktu.

#### 1.1.16. Životní cyklus produktu a jeho inovace

Každý produkt si za svůj život dříve či později projde čtyřmi fázemi. Tyto fáze nazýváme uvedení na trh, růst, zralost a úpadek. Každá fáze, se vyznačuje jinými problémy, které je potřeba řešit, a proto každá fáze vyžaduje odlišné marketingové postupy. (Karlíček 2018)

#### Uvedení na trh

- Relativně vysoké náklady na výzkum, vývoj, přípravu produktu
- Zákazník teprve poznává produkt
- Množství prodaných kusů je nízké
- Zisky jsou malé (Karlíček,2018)

## Fáze růstu

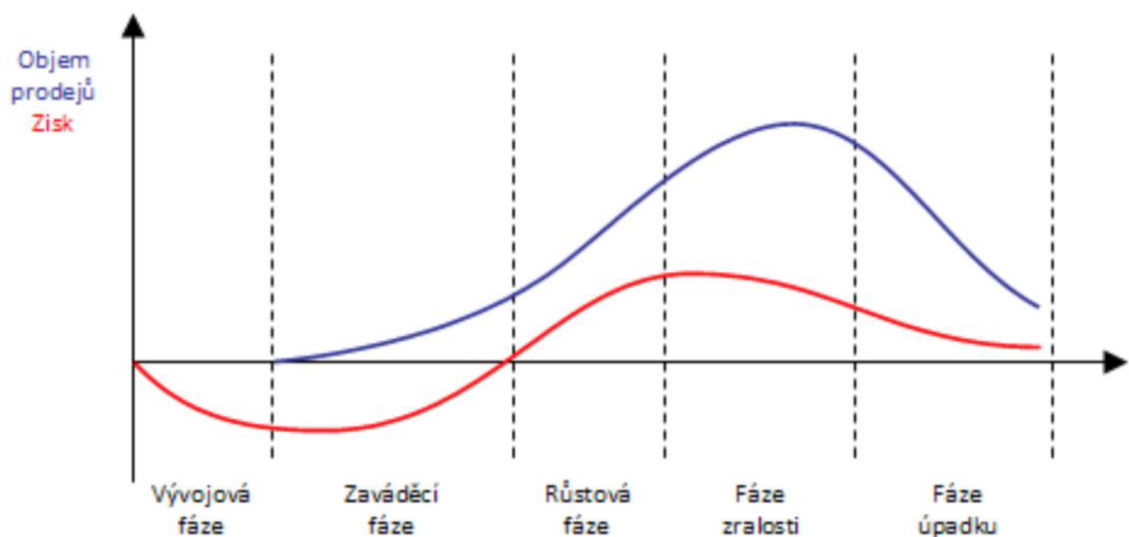
- Výrazně roste objem prodaných produktů
- Produkt začínají poptávat i další skupiny zákazníků
- První kupující uskutečňují opakované nákupy
- Produkty konkurence začínají pronikat na trh
- Zvyšuje se napětí a boj o trh mezi konkurenty

## Fáze zralosti

- Růst objemu produkce se zpomaluje
- V odvětví vzniká přebytek kapacit
- Výrobci se slabými pozicemi začínají opouštět trh

## Fáze poklesu

- Tržby výrazně klesají a produkt přestává být ziskový
- Stále více zákazníků přechází na substitut
- Konkurence je příliš silná a na trhu zůstávají jen firmy se silnou pozicí  
(Jakubíková, 2013)



Obrázek 2: Životní cyklus produktu (ManagementMania, 2018)

## 2.5.2. Cena

Další částí marketingového mixu je cena.

Kotler (2007) cenu vnímá jako cituji: „*Peněžní částku účtovanou za výrobek nebo službu; případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služeb.*“

Na cenu se můžeme dívat jako na nejpružnější proměnou ze všech částí marketingového mixu. Cenu lze v poměrně krátkém časovém úseku snadno změnit. Cena je také jediná položka z marketingového mixu, která firmě přináší výnos. Ostatní části marketingového mixu tvoří pouze nákladovou složku. Můžeme říci, že je velmi úzký vztah mezi cenou výrobku a poptávkou po něm. (Světlík, 2018)

### 1.1.17. Metody stanovení cen

Pro určení cen produktů existuje spousta metod, jako například cena vyjádřená jako hodnota vnímaná zákazníkem, cena respektující návratnost investic nebo cena, která bere zřetel na uzavření kontraktu. Nejčastěji používané metody jsou však tyto: metoda stanovení ceny orientovaná na náklady, metoda orientovaná na poptávku a metoda orientovaná na ceny konkurence. (Jakubíková, 2013)

#### **Nákladově orientovaná tvorba cen**

- Nejběžnější forma určování ceny
- Umožňuje firmám efektivně sledovat a řídit náklady
- Cena se stanovuje pomocí procentní přírážky k nákladům

#### **Cena orientovaná podle poptávky**

- Cena se stanovuje na základě elasticity poptávky
- Při volbě této metody by firma měla vědět jaké mají zákazníci cenové představy a jak moc je pro zákazníky důležitá image a kvalita produktu

## **Cena orientovaná na konkurenci**

- Firma cenu stanovuje podle konkurence
- Věnuje menší pozornost vlastím nákladům a poptávce po produktu (Jakubíková, 2013)

### **1.1.18. Cenová strategie**

Rozlišuje tři základní cenové strategie. Jsou to strategie vysoké ceny, strategie dobré hodnoty a strategie ekonomická, která cílí především na zákazníky, kteří preferují nízké ceny.

1. **Strategie vysoké ceny** – oslovuje především segment zákazníků, kteří požadují špičkovou kvalitu produktu a zároveň nejsou příliš citliví na cenu. Vysoké ceny firmě kompenzují relativně vysoké náklady spojené s výrobou a vývojem produktu
2. **Strategie dobré hodnoty** – firma vyrábí poměrně kvalitní produkt, ale volí u něj nižší cenu. Osloveni jsou tedy zákazníci, kteří požadují kvalitní produkt, ale nejsou za něj ochotni zaplatit vysokou cenu. Nevýhoda této strategie je nižší zisková marže a tím pádem i potřeba většího objemu produkce.
3. **Ekonomická strategie** – firma nabízí méně kvalitní produkt, než je tomu u předchozích strategií, za nižší cenu. Při zvolení této strategie je nutné především optimalizovat náklady a stejně jako u strategie dobré hodnoty je potřeba masové produkce.

(Karlíček, 2018)



### **2.5.3. Marketingová komunikace (Propagace)**

Za marketingovou komunikaci považujeme řízené informování spotřebitele, za účelem stimulu k nákupům určitého produktu. (Boučková, 2003)

Lidé si často zaměňují marketingovou komunikaci a její jednotlivé složky za marketing jako takový. Potom se stává, že nevidí celou komplexnost marketingu a považují ho za manipulativní a agresivní. (Jakubíková, 2013)

#### **1.1.19. Komunikační nástroje**

Každý nástroj má své určité specifika. Marketér musí porozumět těmto specifikám a poskládat z jednotlivých nástrojů takový komunikační mix, který vyhovuje potřebám společnosti a jejím zákazníkům. (Kotler, 2007)

V současném rozeznáváme pět nástrojů propagace:

- reklama
- podpora prodeje
- public relations
- osobní prodej
- direct marketing (Boučková, 2003)

### **2.5.4. Reklama**

Reklama je nejdůležitějším prostředkem marketingové komunikace. Její předností je velká efektivnost zvyšování povědomí o značce a asociace, které se ona značka snaží vyvolat. Další předností je schopnost oslovit velký počet lidí.

Rozlišujeme několik druhů reklam, které se nejčastěji dělí podle média podle využívaného média. Každá reklama má však své klady a své zápory, proto musí marketér pečlivě vybírat, která médi k propagaci své značky použije. (Karlíček, 2018)

Typy reklam:

- televizní reklama
- rozhlasová reklama
- venkovní reklama
- online reklama
- reklama v kinech
- product placement (Karlíček,2018)

### **2.5.5. Podpora prodeje**

Podpora prodeje přitahuje pozornost spotřebitele a vytváří silné stimuly k nákupu.

Podporu prodeje lze využít k zviditelnění produktových nabídek a k oživení upadajících produktových řad. Účinky podpory prodeje jsou však jen krátkodobé a ne tak efektivní, jako například výše zmíněná reklama. (Kotler,2007)

Karlíček(2018) říká: *„Časté používání podpory prodeje může vyvolat dojem, že jsou výrobky nekvalitní nebo že má firma problémy s jejich prodejem“*

Mezi nástroje podpory prodeje patří například:

- slevy
- kupóny
- soutěže
- vzorky produktu
- zvýhodněné nabídky
- zboží zdarma (Boučková, 2003)

### **2.5.6. Public relations**

PR můžeme přeložit jako „vztahy s veřejností“. PR se přímo nesnaží o podporu prodeje určitých výrobků, ale spíše o vybudování vztahu mezi veřejností a firmou. Snaží se vytvořit kladnou představu o firmě a jejích záměrech. Na rozdíl od reklamy není PR adresné a nesnaží se formulovat přímou nabídku ke koupi.

Mezi nástroje PR patří:

- zprávy předávané médiím
- tiskové konference
- organizování zvláštních akcí
- podnikové publikace (výroční zprávy, časopisy, noviny, internetový blog)
- sponzoring (Boučková, 2003)

### **2.5.7. Osobní prodej**

Osobní prodej umožňuje přímý kontakt mezi zákazníkem a firmou. Tímto si firma buduje důvěrnější vztah se zákazníkem, kterému navíc může svou nabídku přizpůsobit. Budování vztahu se zákazníkem je dlouhodobý proces, pokud je však tento vztah dobře vytvořen jedná se o vůbec nejefektivnější nástroj komunikačního mixu; zároveň jde však také o nástroj nejdražší. (Karlíček, 2018)

### **2.5.8. Direct marketing**

Direkt marketing neboli přímý marketing se nejčastěji používá pro vybudování individuálního vztahu se zákazníky. Obvykle bývá neveřejný (komunikace probíhá mezi konkrétním zákazníkem a firmou). Výhodou je, že lze přímý marketing přizpůsobit na míru zákazníkům tak, aby pro ně bylo sdělení co nejvíce přitažlivé.

Mezi nástroje přímého marketingu patří například:

- direct mailing
- telemarketing
- online marketing (Kotler, 2007)

### 2.5.9. Distribuce

Cílem distribuce je aby byl správný produkt doručen na správné místo, ve správném čase, ve správném množství a kvalitě, kterou zákazník požaduje. Distribuce by měla být vždy prováděna takovým způsobem, aby byla přínosem pro firmu a zároveň aby zákazníkům přinesla odpovídající hodnotu. (Jakubíková, 2013)

Podle počtu distributorů rozeznáváme tyto distribuční strategie:

- **Intenzivní distribuce** – produkt by měl být kdykoli a kdekoli k dispozici,
- **Exkluzivní distribuce** – záměrně malá distribuční síť; firma klade důraz na zážitek a exkluzivitu,
- **Selektivní distribuce** – jedná se o kompromis mezi intenzivní a exkluzivní distribucí (Karlíček, 2018)

### 1.1.20. Distribuční cesty

Rozlišujeme dva typy distribučních cest:

1. **Přímá distribuční cesta** – dochází k přímému kontaktu mezi výrobcem a kupujícím. Pro výrobce to znamená setrvání ve stavu vlastnictví produktu po celou dobu cesty, zároveň je zodpovědný prodej a služby s ním spojené. Výhodou je vysoký stupeň kontroly nad výrobkem.
2. **Nepřímá distribuční cesta** – mezi výrobcem a zákazníkem se objevuje jeden nebo více mezičlánků. Mezičlánek od výrobce přebírá část zodpovědností a výrobce naopak ztrácí dohled nad zbožím. (Boučková, 2003)

### **2.5.10. Marketingové plánování**

Jde o dovednost, kterou by měl bravurně zvládnout každý marketér. Výsledkem marketingového plánování je marketingový plán, což je dokument, který v sobě shrnuje všechny marketingové činnosti firmy za určité časové období.

Marketingový plán bývá obvykle složen z:

- manažerské shrnutí
- situační analýza
- marketingové cíle
- marketingová strategie
- marketingový mix
- časový plán
- finanční plán (Karlíček, 2018)

### **2.5.11. Analýza rizik**

Analýza rizik zjišťuje, jak moc a jakým hrozbám může být společnost vystavena. Dále zjišťuje z jakou pravděpodobností by mohla hrozba nastat, a pokud nastane tak kde. Zároveň se v analýze vyhodnocuje dopad hrozby na společnost a její potencionální škody.

Analýza rizik má tyto fáze:

- analýza aktiv
- analýza hrozeb
- analýza zranitelnosti
- stanovení výše rizika a škody (smartandclever.cz)

### 2.5.12. SWOT analýza

SWOT analýza k základní identifikaci současného stavu podniku. Analýza sumarizuje silné a slabé stránky podniku a dále se zabývá příležitostmi a hrozbami, které mohou nastat. Umožňuje managementu určit strategické úkoly, které mají být dosaženy (Horáková, 2003)

SWOT jsou začáteční písmena anglických slov

- strengths – silné stránky
- weaknesses – slabé stránky
- opportunities - příležitosti
- threats - hrozby

|                         | <b>S - silné stránky</b> | <b>W - slabé stránky</b> |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>O - příležitosti</b> | <b>Strategie SO</b>      | <b>Strategie WO</b>      |
| <b>T - hrozby</b>       | <b>Strategie ST</b>      | <b>Strategie WT</b>      |

Obrázek 3: SWOT analýza schéma (vlastní zpracování dle Dědina, Cejthamr, 2005)

**SO** – využití silných stránek podniku za účelem získání výhod

**WO** – využít příležitosti k překonání slabin

**ST** – využití silných stránek jako obranu proti hrozbám

**WT** – čelit hrozbám s minimálním nákladem (Dědina, Cejthamr, 2005)

### 3. ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE

V této části práce vám bude přestavena společnost NORTHMAN OUTDOOR s.r.o. její základní údaje a analýzy současného stavu společnosti.



Obrázek 4: Logo společnosti

#### 3.1. Základní charakteristika podniku

**Název společnosti:** NORTHMAN OUTDOOR s.r.o.

**Sídlo společnosti:** Na Ostrově 1229/1, Pod Bezručovým vrchem, 794 01 Krmov

**Právní forma:** Společnost s ručením omezeným

**IČO:** 25821237

**Statutární orgán:** Jan Jendřejek – jednatel. Společník

**Obrat za rok:** 39 000 000 Kč

**Počet zaměstnanců:** 31

**Předmět podnikání:** výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

### **3.2. Základní údaje**

Firma NORTHMAN OUTDOOR s.r.o se sídlem ve městě Bruntál byla založena dle obchodního rejstříku v únoru roku 2009. Firma se pyšní dlouholetou tradicí v oblasti výroby a vývoje ponožek. Její historie sahá až do roku 1990 kdy byla společnost založena. Avšak ode dne založení po současnost společnost vícekrát změnila jméno i majitele.

NORTHMAN OUTDOOR s.r.o se od samého počátku specializuje na zakázkovou výrobu, a to převážně sportovních ponožek, avšak vyrábí i například společenské či pracovní ponožky. Kromě zakázkové výroby se firma snaží na trhu prosadit se svou vlastní značkou sportovních ponožek pod názvem Northman. Ponožky pod touto značkou se aktuálně prodávají v internetovém obchodu firmy a v sítích českého obchodu se sportovním oblečením HUDYsport a.s.

Aktuálně se společnost zabývá i státními zakázkami, které tvoří nezanedbatelnou část jejího objemu výroby. Konkrétně jde o ponožky pro České dráhy, speciální zásahové ponožky pro hasičské sbory v České republice, a ponožky pro armádu české republiky, která je ze všech zakázek nejobtavnější. V současnosti firma uvažuje o zapojení do tendru na výrobu ponožek pro nizozemskou a belgickou armádu.

Pro své ponožky zajišťuje vlastní vývoj a konstrukci. Firma se specializuje na sportovní ponožky, k jejichž výrobě používá nejmodernější materiály a design. Neustále vyvíjí nové produkty, u kterých upřednostňujeme především potřeby zákazníků a soustředí se na jejich maximální komfort. Ve všech ohledech se snažíme přizpůsobit potřebám zákazníků a tomu také podřizujeme volbu materiálů a použitých technologií, tak aby vyrobené ponožky splňovaly i ty nejnáročnější kritéria.

Všechny informace popsané této kapitole byly získány pomocí rozhovorů mezi mnou a majitelem firmy, mezi mnou a ředitelem firmy a nakonec mezi mnou a několika řadovými zaměstnanci, kteří pracují především na pletárně (obsluha pletacích strojů).

### **3.3. Výrobní program**

Výrobní program zahrnuje výrobu ponožek všeho druhu. Nejčastěji se však jedná o sportovní ponožky z nejrůznějších materiálů, jako například vlna, bavlna, polyamid,



coolmax... Aktuálním trendem, který trvá už zhruba tři, čtyři roky, jsou takzvané kompresní ponožky. Tyto ponožky snižují bolest svalů, podporují jejich regeneraci při sportovní zátěži a zamezují otoku nohou. Dalším trendem, který ve světě již odstartoval jsou ponožky z recyklovaných materiálů. Tyto materiály jsou téměř stejně kvalitní, jako materiály běžné, avšak jejich výroba tolik nezatěžuje životní prostředí, a to je to, co si aktuální trh žádá. V současné době firma komunikuje s dodavatelem o jeho možnostech v rámci nabídky recyklovaných přízí.

Jak už jsem zmínil firma se specializuje převážně na zakázkovou výrobu ponožek, ale vyrábí i pod vlastní značkou. Vlastní značka bohužel tvoří pouze 3% z ročního objemu výroby, který činí 1 100 000 párů ponožek. S tímto objemem se firma řadí mezi 3 největší pletárny ponožek v České Republice. Ve společnosti se také zvažuje, že by v budoucnu mohla kromě ponožek vyrábět i nákrčníky, nebo funkční spodní prádlo. Informace dodány majitelem firmy.

### **3.4.Cíle a poslání firmy**

#### **3.4.1. Zajištění dlouhodobá udržitelnost a existence výroby**

Proces výroby zaměstnává ve firmě většinu lidí, a proto si firma jako hlavní cíl vytyčila dlouhodobou udržitelnost výroby. Pevně zakořeněná stálá výroba má firmě zajistit peněžní prostředky na splnění jejich dalších cílů

#### **3.4.2. Spokojenost zákazníka**

Firma se snaží o maximální spokojenost ze strany zákazníka. K zákazníkovi by se mělo dostat vždy jen to nejkvalitnější zboží, a proto se velmi dbá jak na kvalitu materiálu, ze kterého jsou ponožky pleteny, tak na kvalitu celého výrobního procesu od osazování strojů materiálem, až po konečné přidělení etiket a balení. Postupem času se chce společnost dostat do povědomí jako velmi kvalitní česká značka s vlastní výrobou.

#### **3.4.3. Spokojenost zaměstnanců**

Jako další bod si firma stanovila spokojenost všech zaměstnanců, co ve firmě pracují. Jedná se vizi majitele firmy, který by chtěl firmě zajistit dostatečný zisk na to, aby zaměstnanci nemuseli finančně strádat a i na nejméně placených pozicích měli dost na to, aby mohli mít slušné bydlení mohli mít auto, jezdit na dovolenou, jíst kvalitní potraviny, dostatečně zajistit své děti...

Dále se plánuje snižování pracovní doby z 8 hodin na 7 hodin, aby měli zaměstnanci více času na sebe a svou rodinu. Momentálně se firma snaží vizi plnit, ale pro její úplné naplnění nemá dostatek finančních prostředků(zisku). Další problém je zorganizování výrobního procesu, který je nastavený na 3 směnný provoz po 8hodinách tak, aby se mohlo pracovat jen 7 hodin a přesto byla zachována plynulost výroby a nevznikaly zbytečné zmatky. Celkově musí firma urazit ještě dlouhou cestu pro uskutečnění této vize.

### **3.5.Makroprostředí společnosti**

Pro popis vnějšího okolí působícího na společnost bude použita analytická metoda PESTLE.

#### **3.5.1. Politicko – právní prostředí**

Aktuální politická situace v České republice může být považována za stabilní. V aktuální době stát nevydává příliš mnoho zákonů, které by výrazně ovlivňovali chod společnosti.

Společnost se řídí veškerými právními předpisy a dodržuje platnou legislativu

#### **3.5.2. Ekonomické faktory**

V České Republice je ekonomická situace podobně jako v ostatních evropských zemích poměrně stabilní. Na společnost NORTHMAN OUTDOOR s.r.o. má největší vliv navýšení minimálních mezd pro Českou republiku. Toto navýšení se výrazně promítá v kalkulacích, jelikož mzdy tvoří největší procentuální složku nákladů na produkt. Ve

společnosti sice nikdo za minimální mzdu nepracuje, ale při každém její navýšení se plošně zvýší mzda všem zaměstnancům.

Mezi další ekonomické faktory, co je potřeba sledovat, patří například vývoj kurzu koruny vůči euru, jelikož společnost obchoduje se zahraničními klienty. Dále je pak potřeba sledovat míru inflace. Při vysoké inflaci potřebuje zákazník stále větší míru prostředků na koupi produktu a více si rozmýšlí, za co své finanční prostředky utratí. Proto inflace negativně ovlivňuje podnikání.

Jako poslední ekonomický faktor bych chtěl zmínit cla na zboží ze zahraničí. Tento faktor nemusí přímo řešit NORTHMANOUTDOOR s.r.o., ale musí jej řešit jeho největší dodavatel materiálu. Změna celní politiky může výrazně snížit nebo snížit náklady na produkt.

### **3.5.3. Sociální faktory**

Okres Bruntál, ve kterém firma sídlí, je dlouhodobě vyhodnocován jako jeden s krajů s největší mírou nezaměstnanosti v České Republice. Pro firmu je to výhodné, neboť na pracovních pozicích jako je operátor stroje nebo šička je vysoká fluktuace lidí. Díky vysoké nezaměstnanosti je pak pro firmu snadnější najít náhradu za odchozí zaměstnance.

### **3.5.4. Technologické prostředí**

Technické a technologické faktory se v posledních desetiletích staly jednou s dominantních složek marketingového prostředí. Tato skutečnost platí i pro textilní průmysl. Je potřeba neustále sledovat nové trendy v oblasti technologie a průběžně do ní investovat. Náklady vynaložené dnes můžou výrazně snížit náklady v budoucnu. Při nedostatečné investici do nových pletacích strojů a dokončovací techniky je možno velmi rychle ztratit konkurenční schopnost. V textilním průmyslu jsou navíc čím dál větší nároky na kvalitu zpracování produktu a zároveň jsou zde velké nároky na cenu produktu. Nové stroje nabízí jak kvalitnější úplet, tak menší energetickou náročnost. Dále je zaručena jistota odborného servisu a dostupnost náhradních dílů, která u starších modelů

nedostatečná. Právě proto bych řekl, že investice do nových technologií je v textilním průmyslu v podstatě nutnost.

Z hlediska marketingové komunikace je určitě potřeba sledovat nové trendy v oblasti propagace produktu a komunikace se zákazníkem. V dnešní době se tyto věci přesouvají na internet, konkrétně na sociální sítě a je potřeba tento trend sledovat a neztratit přehled možnosti s tím spojené. Tento typ komunikace společnost opomíjí. Aktuálně nemá založené stránky na Facebooku, Instagramu či dalších sociálních sítích. Eshopové stránky jsou zastaralé a pro dnešní dobu nevyhovující.

### **3.5.5. Ekologické faktory**

Téma životního prostředí je v dnešní době vysoce aktuální. Jeho ochrana se stává součástí politiky mnoha firem. Více než stát však na ekologické chování firem tlačí jejich zákazníci, pro které je čím dál tím více důležité, jaký má výroba jejich oblíbeného produktu vliv na životní prostředí. V NORTHMANOUTDOOR s.r.o. se snaží minimalizovat plýtvání, redukovat množství odpadu a snižovat energetickou náročnost výroby. Jak jsem už zmínil momentálně je vyvíjen tlak na recyklované či regenerované přize, proto se již jedná s dodavatelem, aby bylo možné produkty z těchto přízí zavést do prodejního sortimentu. Je třeba se však ptát, jestli chce firma pouze držet krok s konkurencí a vyhovět zákazníkům, nebo chce opravdu pomoci přírodě, již jsme obklopení a je naší součástí.

## **3.6. Analýza mikroprostředí**

Vnitřní prostředí společnosti NORTHMAN OUTDOOR s.r.o. bude v této části bakalářské práce analyzováno pomocí Porterovy analýzy pěti sil.

### **3.6.1. Porterův model pěti sil**

Porterová analýza vychází z pěti základních sil, které v této analýze popíšu v závislosti na vybraný podnik

#### **Odběratelé**

Zákazníky jsou zejména čeští odběratelé nicméně společnost má i zahraniční zákazníky a to například z Anglie, Norska, Německa či Rakouska. Společnost zákazníkům dodává hotový produkt, který je možné okamžitě distribuovat na trh koncovým zákazníkům. Tím se myslí, že ponožky jsou již zkontrolované, napárované a zabalené do konečného prodejního obalu. Někteří zákazníci si chtějí konečnou kontrolu a balení dělat sami, tudíž se jim zasílají pouze hotové ponožky. Těchto zákazníků však není mnoho.

První kontakt zákazníka je většinou skrze telefon nebo email. Následuje mailová komunikace, kde se doladí detaily jako je například barva ponožky, technické řešení ponožky, počet párů a podobně. V poslední fázi se zákazníkovi pošle cenová nabídka a datum předpokládané expedice.

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Společnost velmi dbá na svou pověst mezi zákazníky, a proto se jim snaží co nejvíce vyhovět. Drží se hesla: Náš zákazník náš pán. Každý zákazník má volnou ruku při výběru technických parametrů ponožek. Může si vybrat vše od barvy, designu, rozměrů, materiálového složení až po třeba použité technologie při výrobě. Samozřejmě platí, že čím větší je to zákazník, tím větší možnost má ovlivňovat tyto parametry, především pak cenu. Cena je vždy však zvolena tak, aby byla prospěšná pro obě dvě strany. Musím dodat, že hodně firem zajímá pouze a jen cena a na kvalitu zpracování, kvalitu materiálu či výrobního procesu vůbec nedbají. Dá se tedy říci, že zákazník má velkou vyjednávací pozici, nikoli však neomezenou.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Společnost NORTHMEN OUTDOOR bere téměř 90% materiálu od jediného dodavatele. Tímto dodavatelem je společnost Elastex s.r.o. , která je zároveň mateřskou společností. Jakožto mateřská společnost nemá Elastex s.r.o. důvod si určovat extra podmínky a spíše vychází vstříc požadavkům. Velká výhoda je vzdálenost mezi oběma společnostmi, která činí cca 20 km. Jakákoliv objednávka se tudíž může realizovat velmi rychle a na denní bázi. Z tohoto také plyne výhoda možnosti minimalizace zásob, kdy společnost NORTHMAN OUTDOOR s.r.o. drží ve svém skladu jen nutné minimum. Tato skutečnost se promítá na pozitivním cash flow.

## **Substituty**

Ponožky znali již staří Římané a dnes se stali součástí každodenního života. V jejich případě se tedy domnívám, že neexistuje téměř žádný přímý substitut, kterým by šly nahradit. Tuto skutečnost lze jednoznačně považovat za výhodu. Pokud bych měl přece jen nějaké substituty uvést, mohou jimi být například dámské silonky či punčocháče; nepředpokládá se však, že by jejich existence v budoucnu mohla narušit dosavadní prodeje.

## **Konkurence**

Na konkurenci se můžeme podívat ze dvou pohledů. První pohled je z hlediska zakázkové výroby ponožek a státních zakázek. Druhý pohled je z hlediska výroby outdoorových ponožek pod vlastní značkou Northman.

V české republice je jen pár firem, zabývajících se zakázkovou výrobou. Co se do počtu objemu výroby týče je NORTHMAN OUTDOOR s.r.o. někde v první pětce z cca 40 zakázkových pletáren. Svou kvalitou a moderností výrobní technologie se tedy řadí mezi špičku v oboru. Při dosavadním tempu růstu společnosti si myslím, že by za cca 5,6 let mohla atakovat první příčku i co se týče objemu výroby. Všechny tyto firmy soupeří jak o zakázkovou výrobu, tak i o státní zakázky. Společnost NORTHMAN OUTDOOR s.r.o. má hodně loajálních zákazníků, kteří firmě přinášejí pravidelný zisk; boj o státní zakázky je však každý rok těžší a těžší a není jistota, že z nich firma bude čerpat zisk i do budoucna. Myslím, že tohle je jedno z rizik, jelikož státní zakázky už cca 4 roky zaplňují 1/3 výrobních kapacit a nejsem si jistý, zda je společnost připravena tuto kapacitu zaplnit v případě ztráty veřejných zakázek. Myslím si, že hlavní výhoda oproti konkurenci je kvalita vyráběného zboží, technologická úroveň výroby a hlavně vedení a ambice majitele společnosti, který se společnost snaží neustále táhnout dopředu.

Co se vlastní značky týče je konkurence poměrně vysoká, a to převážně z řad zahraničních firem, které mají dlouhodobou tradici v oboru. Dovolil bych si zmínit například Smartwool, Lorpen, Icebreaker nebo českou značku Klimatex. Tyto společnosti jsou mezi spotřebiteli známe jako vysoce kvalitní značky s dlouholetou tradicí. Značka Northman jim podle mého může podobnou kvalitou výrobku a jeho nižší cenou. (podle

internetového eshopu společnosti Hudy sport jsou ponožky značky Icebreaker mnohdy 2x dražší než obdobné ponožky značky Northman).

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Vstup na trh se zakázkovou výrobou ponožek není pro případné nové konkurenty jednoduchý. Řekl bych že toto odvětví můžeme považovat za středně kapitálově náročné. Pro vstup na trh je minimálně potřeba zajistit několik pletacích strojů, stroj na šití špic, fixační stroj a stroj na přesoukávání přízí. Celkově se cena těchto strojů potřebných pro vstup na trh pohybuje v řádech milionů korun (hrubým odhadem zhruba pět milionů korun pouze za nezbytně nutné výrobní technologie).

Krom kapitálové náročnosti vidím jako další překážku pro vstup na trh potřebu jistého know-how. Správné nastavení pletacích strojů není vůbec snadná záležitost. Člověk jim musí plně porozumět, aby byl schopný pro tyto stroje psát programy, seřizovat je a opravovat závady. Taková znalost vyžaduje někdy i desítky let praxe. Dále je potřeba znát vlastnosti materiálů a je potřeba se vyznat v pletárenských technologiích.

## **3.7. Analýza marketingového mixu**

V této kapitole provedu analýzu současného stavu marketingového mixu společnosti.

### **3.7.1. Produkt**

Hlavním produktem společnosti NORTHMAN OUTDOOR s.r.o. jsou bezpochyby ponožky. Za roky zkušeností v zakázkové výrobě si společnost u zákazníků vybudovala značnou prestiž a to hlavně díky profesionálnímu přístupu k řešení problémů a díky schopnosti přijít téměř z jakýmkoliv technologickým řešením ponožky.

Za léta své existence společnost vyrobila snad všechny možné druhy ponožek. Vždy je dbáno na kvalitu použitého materiálu a na vysokou úroveň kvality výroby. Společnost se zaměřuje převážně na outdoorové ponožky. Například na ponožky určené pro cyklistiku, ponožky do hor, na lyže a tak dále. Krom ponožek outdoorových vyrábí společnost také například ponožky pracovní, společenské nebo designové s pestrými vzory. U outdoorových ponožek je kladen velký důraz na volbu materiálu, protože ne

každý materiál se hodí pro všechny volnočasové aktivity. Z často používaných materiálů bych zmínil vlnu, bavlnu, bambusové vlákno, coolmax, a polyamid. Já osobně jsem zastánce přírodních materiálů, a na ponožky z vlny nedám dopustit. Některé ponožky se však bez syntetických vláken neobejdou; jsou jimi například kompresní ponožky. Kompresní ponožky zažívaly velký boom zhruba před třemi, čtyřmi lety, do dnes však jejich popularita přetrvává. Tyto ponožky se vyznačují tím, že stahují nohu uživatele a ta se pak lépe prokrvuje. To by mělo mít za příčinu to, že se ze svalů rychleji odbourává kyselina mléčná, což pak vede k menší únavě svalů.

Mezi další často vyráběné produkty patří v poslední době ponožky s barevnými vzory (styl happy socks). U těchto ponožek je složitější předvýrobní příprava, kdy se musí pečlivě nadesignovat vzorek přesně podle přání zákazníka. Tento vzorek je součástí programu, který se následně nahrává do stroje. Myslím, že pestrobarevné ponožky jsou v dnešní době hodně populární a proto je škoda, že je společnost nemá zahrnuté ve svém sortimentu vlastní značky.

Krom ponožek se ve firmě vyrábí ještě kompresní návleky, které se navlékají na nohu podobně jako ponožky. Rozdíl je v tom že u návleku chybí chodídlková část .





Obrázek 6: Kompresní podkolenka (převzato s eshopu společnosti Northman Outdoor)



Obrázek 5: Kompresní návlek (převzato s eshopu společnosti Northman Outdoor)

### 3.7.2. Cena

Cena jednotlivých ponožek se velmi různí. Tento rozdíl v ceně obstarává hlavně druh použitého materiálu, použitá výrobní technologie (druh stroje na kterém je ponožka upletená) a váha ponožky v gramech. Výrobní náklady jednoho páru ponožek se tedy může pohybovat od 30 do zhruba 85Kč. Pokud se nejedná o opakovanou výrobu, dělá se na každou zakázku zvlášť kalkulace. Kalkulace se provádí podle vnitřního kalkulačního listu, což je excelový dokument, který je pomocí maker spojen s dalšími důležitými dokumenty v podniku. Část tohoto listu můžete vidět níže na obrázku. Kalkulační list pracuje se všemi potřebnými daty jako jsou mzdy zaměstnanců, energie, cena materiálu, váha jednoho páru, odpisy na technologie a tak dále. Kalkulační list po zadání všech potřebných dat navrhne doporučenou cenu a možnou slevu v závislosti na počtu objednaných párů. Největší zisková marže je na ponožkách vlastní značky Northman. Tedy pokud se prodávají přes eshop, nebo skrze firemní prodejnu.



Firma se každoročně účastní dvou mezinárodních veletrhů, na kterých propaguje své dovednosti a produkty a snaží se kontaktovat jak stálé, tak potenciální nové zákazníky. Veletrhy se firmě vyplácejí, neboť za dobu, co na ně jezdí získala spousty důležitých kontaktů a několik stálých zahraničních zákazníků. Jeden s veletrhů se jmenuje **ISPO** a soustředí se spíše na zimní outdoorové sporty. Druhým veletrhem je **Friedrichshafen OUTDOOR**, který se naopak soustředí na jarní a letní outdoorové aktivity.

Pro výrobky své vlastní značky firma nepoužívá téměř žádné propagační prostředky. Kromě eshopu a internetového portálu Slevomat.cz, jehož dlouhodobé používání by mohlo v očích zákazníka snížit hodnotu značky, požívá společnost sponzoring lokálních sportovních akcí.

Takový sponzoring vypadá jako příspěvek na akci + zajištění cen pro vítěze. Dále je na akci k vidění jeden nebo dva bannery se jménem a logem společnosti. V budoucnu firma

### Hodnocení podniku Northman Outdoor

★ 4,6/5 (1 603 hodnocení)

✓ Pouze ověřená hodnocení

Všechna hodnocení pochází od zákazníků, kteří zakoupili a využili službu podniku na Slevomat.cz



Hodnocení všech akcí podniku

Luděk

★★★★★



Obrázek 8: Hodnocení zákazníků (převzato ze stránky slevomat.cz)

zvažuje i zavedení malého prodejního stánku, který by na sportovních akcích pomáhal s propagací a prodejem zboží.

Z nástrojů propagace firma tedy používá podporu prodeje, ve formě slev a zvýhodněných akcí, zpravidla přes portál Slevomat.cz. Firma buduje vztahy s veřejností výhradně

formou sponzoringu sportovních akcí. Společnost nevyužívá žádnou formu reklamy, direkt marketingu a osobního prodeje.

### **3.8.SWOT Analýza**

V této části bakalářské práce bude vypracována SWOT analýza, která zkoumá silné a slabé stránky podniku a pak také příležitosti a hrozby podniku.

#### **3.8.1. Silné stránky**

- S1 - Vlastní výroba
- S2 - Technologická úroveň výroby
- S3 - Dobré jméno mezi zákazníky

Jako jednu z významných silných stránek vidím výhodu vlastní výroby. Většina prodejců ponožek vlastní výrobu nemají a musí si své produkty nechávat vyrábět u externích společností. NORTHMAN OUTDOOR s.r.o. má tak oproti těmto společnostem výhodu v nákladech na produkt, neboť si ponožky vyrobí sám za nákladovou cenu a nemusí platit peníze navíc za to, že si nechává produkt vyrábět u jiných firem na zakázku.

Zákazníci společnosti ocení kapacitu a technologickou úroveň výroby. Výrobní hala se může pyšnit čtyřiceti nejmodernějšími pletacími stroji značky Lonati a Busi Giovanni. Tyto stroje dokáží splnit i ty nejnáročnější přání zákazníků, jako je například řetízovaná špice, tvarový plyš nebo žakarové vzory.

Jako poslední silnou stránku zmíním velmi pozitivní ohlasy na kvalitu vyrobených ponožek. Zákazníci se k firmě rádi vracejí a je jedno jestli se jedná o zakázkovou výrobu či prodej vlastních ponožek přes eshop a Slevomat.cz. Na obrázku výše si můžete všimnout hodnocení zákazníku na slevovém portálu Slevomat.cz, kde téměř 75% hodnotících dává maximální možné hodnocení; tedy pět hvězd.

### **3.8.2. Slabé stránky**

- W1 – Absence kvalitního eshopu a marketingu
- W2 – Nedostatečná péče o vlastní značku
- W3 – Závislost na státních zakázkách

Je sice dobře, že je vlastní značka ponožek Northman vnímaná zákazníky pozitivně, co je však špatně, je na dnešní dobu poměrně otřesný eshop, který působí odfláknutým dojmem a zákazníka by mohl rychle odradit. Design webu je nejméně 10 let starý a při dnešním trendu jednoduše strukturovaných webu je i zmatečný a místy nepřehledný. S aktuálním stavem eshopu souvisí i druhá slabá stránka a tou je nedostatečná péče o vlastní značku celkově. Firma se více zaměřuje na spokojenost zákazníků zakázkové výroby a svůj vlastní produkt už několik let staví na vedlejší kolej. To se projevuje na produktovém portfoliu, které je od vzniku značky stejné, tudíž neinovované. Společnost také projevuje nulový zájem o propagaci a zviditelnění vlastního produktu. Úroveň povědomí o značce je tedy velmi malá, a tato skutečnost podle mě firmu připravuje o nemalé zisky.

Poslední zmíněnou slabou stránkou je přílišná závislost na státních zakázkách. Jak jsem již psal, tyto zakázky tvoří zhruba 1/3 veškerého objemu výroby. Není vůbec jisté, že firma tyto zakázky vyhraje i v následujících výběrových řízeních. Tato skutečnost je ve společnosti přehlížena a není vypracované žádné řešení pro náhlou ztrátu těchto zakázek. Podle mého je jedno z řešení, která se nabízí, zaměřit se více na prodej zboží pod vlastní značkou. Na tomto zboží má firma několikanásobně vyšší ziskovou marži, než je tomu u ostatních produktů (zakázková výroba). Zároveň by se zaplnila uvolněná kapacita bez nutnosti hledat nové zákazníky na trhu se zakázkovou výrobou.

### **3.8.3. Příležitosti**

- O1 – Nový moderní eshop
- O2 – Nárůst zájmu zákazníka o barevné ponožky
- O3 – Možnost prodávat zboží jinde než na území České republiky

V dnešní době se pestré designové ponožky můžou chlubit vysokou popularitou. Důkazem je skutečnost že vzniká stále více firem, které tento produkt nabízí svým zákazníkům. Jde tedy vidět, že poptávka je vysoká. Myslím, že má firma velké předpoklady pro to, aby byla v tomto odvětví konkurenceschopná. Hlavní výhodou oproti konkurenci je už vícekrát zmiňovaná vlastní výroba, tudíž i lepší řízení kvality. Mezi hlavní konkurenty považuju švédskou firmu HappySocks, americkou firmu Stance, slovenské Fusakle a českou značku Klub pánů z ponožkovic, kteří zvolili inovativní způsob prodeje, kdy si zákazník kupuje předplatné a v rámci něj mu měsíčně chodí pár ponožek až do domu.

Se vstupem nového zboží na trh úzce souvisí eshop, jakožto hlavní prodejní místo. Problémy stávajícího eshopu byly již zmíněny. Nový moderní eshop je dle mého pro společnost NORTHMAN OUTDOOR s.r.o. klíčový a lze ho pokládat za odrazový můstek pro další aktivity.

Poslední zmíněnou příležitost vidím ve vstupu na zahraniční trhy. Na kterých by se mohlo najít odbytí pro nové produkty. Tato příležitost lze podpořit například větší účastí na zahraničních veletrzích.



Obrázek 9: Ponožky značky HappySocks

### 3.8.5. Hrozby

- T1 - Nevyhraní příštích státních zakázek
- T2 – Odchod jednoho s předních zákazníků
- T3 – Sílicí konkurence

První hrozba byla zmíněna již jako slabá stránka podniku. Není žádná záruka, že výroba ponožek pro stát bude pokračovat i v následujících letech. Společnost by měla hledat řešení pro zmírnění dopadu ztráty státních zakázek. Například vstupem na nové trhy, jak bylo řečeno výše. Podobný problém by nastal i v případě odchodu jednoho s předních zákazníků.

Potenciální hrozba je i v konkurenci, která, jak se říká nikdy nespí. Je důležité s ní neustále držet krok a neusnout na vavřínech. Společnost NORTHMAN OUTDOOR s.r.o. má aktuálně hodně nainvestováno do výrobních technologií, ale málo se věnuje budování image značky.

### 3.9. Vyhodnocení SWOT analýzy

|    |  | Váha | Hodnocení | Součin (V x H) | Suma součinu za kategorii |
|----|--|------|-----------|----------------|---------------------------|
| S1 | Vlastní výroba                         | 0,3  | 5         | 1,5            | 4                         |
| S2 | Technologická úroveň výroby            | 0,3  | 3         | 0,9            |                           |
| S3 | Dobré jméno mezi zákazníky             | 0,4  | 4         | 1,6            |                           |
| W1 | Absence kvalitního eshopu a marketingu | 0,3  | 4         | 1,2            | 3,7                       |
| W2 | Nedostatečná péče o vlastní značku     | 0,4  | 4         | 1,6            |                           |
| W3 | Závislost na státních zakázkách        | 0,3  | 3         | 0,9            |                           |
| O1 | Nový moderní eshop                     | 0,4  | 3         | 1,2            | 3,6                       |
| O2 | Vstup na trh s designovými ponožkami   | 0,4  | 5         | 2              |                           |
| O3 | Vstup na zahraniční trhy               | 0,2  | 2         | 0,4            |                           |
| T1 | Nevyhraní příštích státních zakázek    | 0,5  | 5         | 2,5            | 3,2                       |
| T2 | Odchod jednoho s předních zákazníků    | 0,3  | 1         | 0,3            |                           |
| T3 | Sílicí konkurence                      | 0,2  | 2         | 0,4            |                           |

Obrázek 10: Hodnocení pomocí SWOT analýzy tabulka (vlastní zpracování)

Každé položce je přiřazena váha důležitosti tak, aby byl v jednotlivých kategoriích součet těchto vah roven 1.

Každé položce jak z interních, tak z externích faktorů bylo přiřazeno hodnocení od 5 do 1, kdy číslice 5 vyjadřuje nejlepší výsledek a číslice 1 nejhorší.

Poté se udělá součin váhy a příslušného hodnocení. Následně se pak sečtou všechny součiny pro jednotlivé kategorie.

$$\text{Interní faktory (IFE)} = 4 + 3,7 = 7,7$$

$$\text{Externí faktory (EFE)} = 3,6 + 3,2 = 6,6$$

Výsledná hodnota SWOT analýzy je rovna bilanci mezi těmito dvěma faktory

$$\text{Bilance} = In - Ex = 7,7 - 6,6 = 1,1$$

Na základě analýzy by měla společnost zaujmout strategii **SO**, což je využití silných stránek podniku za účelem získání výhod. Je tedy potřeba plně využít výhodu vlastní výroby a to jak kvalitu, tak nižší náklad na produkt (produkt je dražší u konkurentů nedisponující vlastní výrobou).



## 4. NÁVRHOVÁ ČÁST

V této části bakalářské práce se pokusím nastínit návrhy na možnou podobu nové produktové řady (Lifestylové ponožky), jejich cenu, možnosti distribuce a propagace.

Již bylo zmíněno, že je společnost Northman Outdoor momentálně hodně závislá na státních zakázkách (v době restriktivních opatření ohledně koronaviru se závislost ještě zvýšila). V případě, že společnost ztratí možnost nadále se podílet na výrobě pro státní podniky a instituce, výrazně se to podepíše na její schopnosti zatěžovat výrobní kapacity. Snížení objemu výroby se promítne i na menším celkovém zisku. Kvůli tomuto riziku je potřeba, aby firma opřela své podnikání více i o jiné aktivity. Jedna z možností je více se soustředit na vlastní značku ponožek. Na ponožkách vlastní značky je totiž bezkonkurenčně nejvyšší marže. Aktuálně se značka Northman soustředí pouze na outdoorové ponožky, jako jsou ponožky na turistiku, na kolo, na lyže a tak dále. Tyto ponožky se prodávají pouze v síti obchodů společnosti HUDY sport a přes firemní eshop, o kterém budu ještě psát. Od roku 2012, kdy firma zavedla svou kolekci outdoorových ponožek, neprošla tato kolekce žádnou změnou. Již 8 let se tedy prodává stejný produkt přes stejný eshop. Je to způsobeno tím, že je ve firmě věnováno velmi malé úsilí do rozvoje vlastní značky. Vždy se upřednostňují zákazníci a značka Northman musí vždy počkat a jde stranou. Redesignovat outdoorovou kolekci a vdechnout do ní nový život je rozhodně na místě, nicméně já bych se chtěl zabývat něčím jiným. Ke stávající kolekci bych chtěl přidat kolekci barevných lifestylových ponožek, které v dnešní době stále více sílí na popularitě.

## 4.1. Produkt

Jak jsem již zmínil, nová produktová řada by se měla týkat výhradně lifestyleových ponožek. Tyto ponožky v posledních letech zažívají značný nárůst popularity a pomalu se dostávají i do šatníků lidí, kteří by ještě před pár lety neoblékli jinou ponožku nežli černou. Doba se holt mění a je výhodné chytit se zavčas příležitosti. Pro start bych si kolekci představoval jako soubor pěti až deseti modelů, lišících se pouze designem. Jednotlivé modely by pak měli vícero barevných provedení, aby měl zákazník větší možnost výběru. Následující odstavce rozdělím do několika kategorií, podle toho, jakou vlastností produktu se budu zabývat.

### 4.1.1. Design

U lifestyleových ponožek je design jedna z nejdůležitějších, ne-li ta úplně nejdůležitější vlastnost. Design by měl zákazníka na první pohled zaujmout a vzbudit v něm potřebu produkt vlastnit. Při zkoumání designu konkurenčních značek (převážně HappySocks, Fusakle, Dedoles), jsem vyzoroval, že mají hodně modelů z až infantilním designem. Infantilním designem myslím například ponožku, na které se pořád dokola opakují obrázky hamburgeru nebo knírku (ponožky ze stránky <https://www.happysocks.com>).



Obrázek 12: Ponožky značky Happy Socks



Obrázek 11: Ponožky značky Fusakle

Neříkám, že podobné designy se neprodávají, nebo, že sortiment konkurence je jenom takový; nicméně si myslím, že na trhu chybí značka, která by lidem nabídla pěkné abstraktní designy, které svou originalitou okamžitě upoutají oko. Po shlédnutí stovek obrázků ponožek jsem si v hlavě srovnal představu o tom, jaké bych si představoval aby Northman vyráběl ponožky. Pod text přidávám pár obrázků ponožek, u kterých shledává design velmi kvalitním a nápaditým. Podobným stylem bych chtěl aby se Northman se svými ponožkami vydal; tedy alespoň ze začátku, aby se odlišil od konkurence a zajistil si svými neotřelými designy jméno. Každý z modelů by pak měl být minimálně ve třech barevných variantách. Do budoucna se nicméně nebráním přidání pár modelů s infantilním designem, jelikož určitá část trhu si to prostě žádá.



Obrázek 14: Ponožka z Pinterestu; vlastní barevné zpracování



Obrázek 13: Ponožka z Pinterest; příklad toho, co se mi líbí

#### 4.1.2. Konstrukční a technické vlastnosti

Neodborné veřejnosti mohou všechny ponožky připadat po konstrukční a technické stránce naprosto stejné, ale opak je pravdou. Velkou roli hraje kvalita a druh použitých materiálů. Materiály mají například různé roztažnosti a je velký um vyladit konečný výsledek (konečnou podobu ponožky) tak, aby ponožka byla tak akorát roztažná, nikde neškrtila a zároveň nikde nesjížděla z nohy. Jako dokonalé po konstrukční stránce, považuji ponožky značky Happy Socks. Tato firma má své ponožky neuvěřitelně dobře vyladěné. Ponožka působí bytelně, nikde nesjíždí z nohy a navíc je neuvěřitelně hebká (Dlouhou dobu jsem nedokázal přijít na to, proč jsou jejich ponožky tak hebké, nakonec jsem zjistil, že se jedná o speciální mokrou úpravu před procesem fixace). Svým návrhem bych se jim chtěl co nejvíce přiblížit.

#### 4.1.3. Obal

Obalem myslím etiketu, která pár ponožek drží u sebe. Tento obal beru jako součást designu a je třeba mu věnovat dostatek pozornosti. Dále bych navrhoval zřídit pěkné dárkové balení, které by mohlo obsahovat například 3 páry ponožek a bylo by zabalené v pěkné papírové krabičce. Pod text přidávám fotografie návrhů etiket. Etikety nejsou finální, potřebují ještě doladit. Nejlepší varianta by podle mě byla, kdyby každá etiketa kopírovala design jednotlivých modelů ponožek, tuto variantu však ještě nemám vytvořenou.



Obrázek 15: Návrh etiket – vlastní zpracování

#### 4.1.4. Vlastní návrh Ponožky

Po navrnutí designu, ze začala budovat fyzická podoba ponožky. Po několika neúspěšných pokusech můžu konečně říct, že můj návrh se kvalitou vyrovná ponožkám Happy Socks. Výsledná ponožka by tedy měla spojovat originální design se špičkovou kvalitou. Ponožka je vyrobená z 85% z bavlny, zbylých 15% tvoří elastan, který ponožce dodává pružnost a poddajnost. Úplet je vyroben na modernějším stroji, který dokáže automaticky zašít i špici ponožky (obvykle se špice zašívá ručně). Na obrázku ponožky si můžete všimnout malého červeného panáčka v oblasti kotníku. Jedná se o logo společnosti. Panáček je umístěn v kotníkové části záměrně. Je to pro to, aby šlo logo společnosti vidět, i když bude mít uživatel nazuté boty.



Obrázek 17: Vlastní design; levá strana



Obrázek 16: Vlastní design; pravá strana

## 4.2.Cena

Je jedinou složkou marketingového mixu, která generuje zisk, proto by měla být pečlivě zvážena. Na druhou stranu je cena i nejpružnější složkou, tudíž ji můžeme v průběhu času měnit. Ze začátku je potřeba si určit, podle čeho chceme cenu stanovit; jestli podle nákladů, podle poptávky, nebo podle konkurence. Pro lifestyleovou modelovou řadu jsem určoval cenu podle konkurence. Za hlavní konkurenci považuju značky zabývající se převážně českým a slovenským trhem. Řeč je tedy o značkách Fusakle, Dedoles a We are Ferdinand. První zmíněná značka Fusakle prodává své ponožky za 199 Kč aktuálně mají všechny ponožky na jejich eshopu slevu a stojí 149 Kč (sleva pravděpodobně způsobená krizí okolo korona viru). Druhá značka Dedoles prodává více na Slovensku, nicméně i na českém trhu začínají mít slušnou fanouškovskou základnu. Dedoles prodává pár ponožek za 279 Kč, což je stejná cena jako u ponožek od firmy Happy Socks a ty považuji za světového lídra. Aktuálně má však Dedoles drtivou většinu ponožek zlevněnou na 129 Kč, což je skok opravdu razantní. Poslední zmíněná značka We are Ferdinand prodává v rozmezí cen od 200 Kč až po cenu 299 Kč, za kterou se prodává větší část sortimentu.

### 4.2.1. Vlastní stanovení ceny

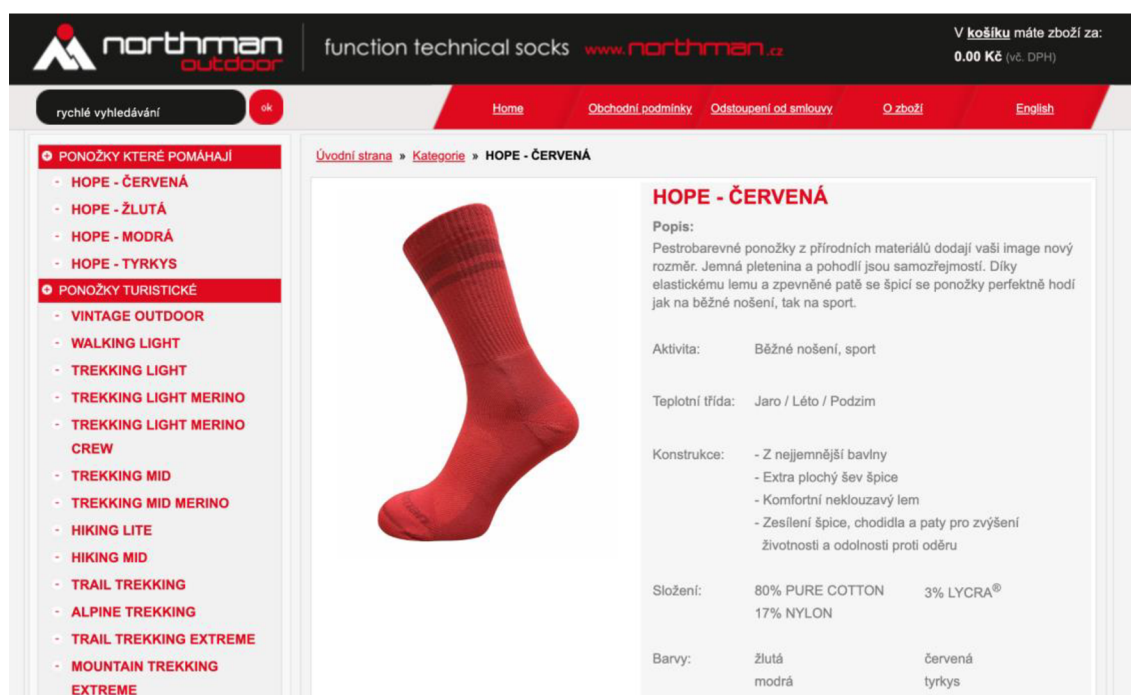
Na ukázkách prodejních cen konkurence jde jasně vidět, že prodejci mohou razantně hýbat s cenou a i tak se nedostanou do ztráty (cena za kterou prodá výrobce bavlněnou ponožku prodejci je cca 50kč). Cenu jednoho páru lifestyleových ponožek bych nastavil na 199Kč. Tato cena je tedy stejně drahá jako ponožky od značky Fusakle a pořád znatelně levnější, než je tomu u značek Dedoles či Happy socks. Cena 199 Kč v sobě nese dostatek místa na pokrytí marketingových nákladů, a ještě zbyde prostor pro zisk (za předpokladu, že se prodá 300 až 500 párů měsíčně). Cena musí počítat i se slevou, která se bude dávat zákazníkům na první nákup, pokud se zaregistrují na eshopu. Jelikož je cena pružná, bude se s ní dát v budoucnu hýbat, Cena 199 Kč za pár tudíž nemusí být definitivní a může se v průběhu času buď snížit, nebo ještě navýšit.



## 4.3. Distribuce

### 4.3.1. Starý eshop

Jak jsem již zmínil výše v bakalářské práci, starý eshop společnosti je podle mého názoru na dnešní dobu nedostačující. Aktuální eshop vznikl někdy v průběhu roku 2012, od té doby neprošel téměř žádnou změnou. Mění se pouze nabídka produktů a sem tam se přidá nový poutací banner. Eshop se mi jeví zmatečný a může působit odfláknutým dojmem. Tyto a další nedostatky, obzvláště pak samotná produktová stránka a skutečnost, že se na některých stránkách eshopu nenačítají obrázky a místo nich se objeví pouze otazník. V poslední řadě zmíním grafiku současného eshopu, která sice nepatří úplně k nejhorším, avšak v porovnání s konkurenčními eshopy je jasně vidět, že i ta zaspala dobu.



The screenshot shows the Northman Outdoor website interface. At the top, there is a logo for 'northman outdoor' and the text 'function technical socks www.northman.cz'. A shopping cart icon indicates 'V košíku máte zboží za: 0.00 Kč (vč. DPH)'. Below the header, there is a search bar and a navigation menu with links for 'Home', 'Obchodní podmínky', 'Odstoupení od smlouvy', 'O zboží', and 'English'. The main content area displays a product page for 'HOPE - ČERVENÁ' socks. On the left, there is a sidebar with a list of product categories under 'PONOŽKY KTERÉ POMÁHAJÍ' and 'PONOŽKY TURISTICKÉ'. The central part of the page features a large image of a red sock. To the right of the image, there is a detailed product description in Czech, including a 'Popis' (Description), 'Aktivita' (Activity), 'Teplotní třída' (Temperature class), 'Konstrukce' (Construction), 'Složení' (Composition), and 'Barvy' (Colors).

**HOPE - ČERVENÁ**

**Popis:**  
Pestrobarevné ponožky z přírodních materiálů dodají vaši image nový rozměr. Jemná pletenina a pohodlí jsou samozřejmostí. Díky elastickému lemu a zpevněné patě se špičce se ponožky perfektně hodí jak na běžné nošení, tak na sport.

**Aktivita:** Běžné nošení, sport

**Teplotní třída:** Jaro / Lét / Podzim

**Konstrukce:**  
- Z nejjemnější bavlny  
- Extra plochý šev špičky  
- Komfortní neklouzávavý lem  
- Zesílení špičky, chodidla a paty pro zvýšení životnosti a odolnosti proti oděru

**Složení:** 80% PURE COTTON 3% LYCRA®  
17% NYLON


**Barvy:** žlutá červená  
modrá tyrkys

Obrázek 18: Náhled produktu na starém eshopu

- PONOŽKY KTERÉ POMÁHAJÍ
- HOPE - ČERVENÁ
- HOPE - ŽLUTÁ
- HOPE - MODRÁ
- HOPE - TYRKYS
- PONOŽKY TURISTICKÉ
- VINTAGE OUTDOOR
- WALKING LIGHT
- TREKKING LIGHT
- TREKKING LIGHT MERINO
- TREKKING LIGHT MERINO CREW
- TREKKING MID
- TREKKING MID MERINO
- HIKING LITE
- HIKING MID
- TRAIL TREKKING
- ALPINE TREKKING
- TRAIL TREKKING EXTREME
- MOUNTAIN TREKKING EXTREME
- HEAVY TREKKING
- HEAVY TREKKING MERINO
- ARCTIC TRACK MERINO
- PONOŽKY LYŽAŘSKÉ
- SKI LIGHT
- SNOW SKIING
- SNOW SPIDER WOOL
- PONOŽKY SPORTOVNÍ

Úvodní strana » Události » NORTHMAN NA KAMČATCE

NORTHMAN NA KAMČATCE



17.04.2011


**Ponožky Northman** se zúčastnili expedice v extrémních podmínkách na Kamčatce, kde teploty v zimě mohou dosahovat extrémních hodnot až -60°C!


**Poloostrov Kamčatka** je 1250 km dlouhý poloostrov na ruském Dálném východě o rozloze 472 300 km<sup>2</sup>. Je omýván vodami dvou moří. Tichého oceánu na východě a Ochotským mořem na západě. Podél poloostrova se táhne s hloubkou


Obrázek 19: Ukázka nefunkčnosti webu v praxi


Muži   Ženy   Limitovaná Edice   Dárky   Děti   Outlet
HappySocks
🔍 Najít produkty   🛒 Košík


**Typ produktu**


  
Accessories


  
Boxers


  
Brief

  
Crew

  
Gift box


  
Gift wrapping


  
Half crew


  
Low


[Ukázat více](#)


**Barva**


  
Bílá


  
Fialová


  
Hnědá


  
Modrá


  
Oranzová


  
1 nová

  
Světle modrá

  
Tmavě modrá


  
Tyrkysová

  
Vícebarevný



Sponge Bob Let's Work It Out Sock  
389,00 Kč

**KOUPIT**



Sponge Bob Fineapple Surprise Sock  
389,00 Kč

**KOUPIT**

Obrázek 20: Moderní eshop značky HappySocks



### 4.3.2. Nový eshop

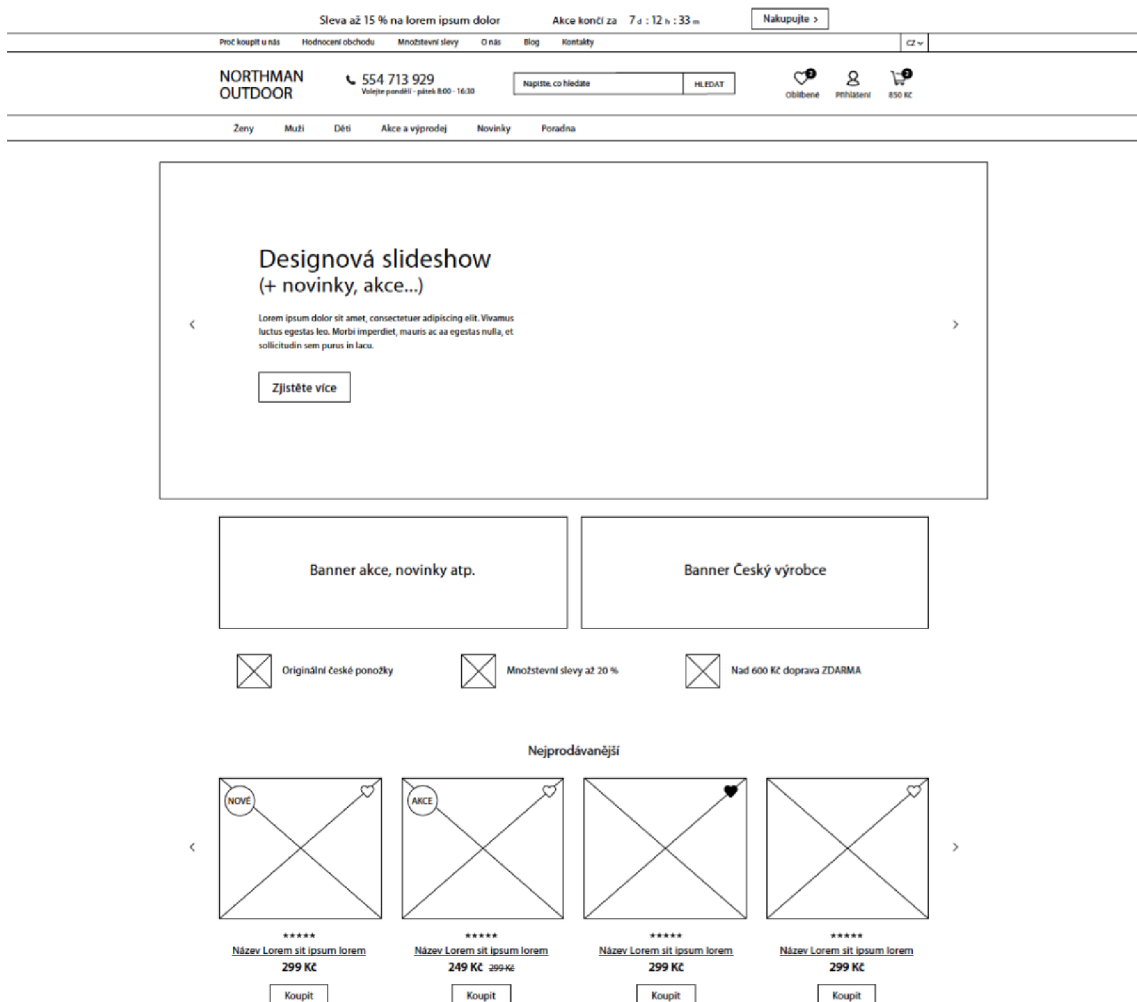
Eshop by měl fungovat jako hlavní distribuční kanál, proto je nutné ho udělat pořádně, tak aby svou funkčností a designem udržel krok s eshopy konkurenčních značek. Jako příklady eshopů, kterým bych chtěl, aby se společnost vyrovnala, jsem vybral: [www.happysocks.com](http://www.happysocks.com); [euro.stance.eu.com](http://euro.stance.eu.com); [weareferdinand.cz](http://weareferdinand.cz); [www.thenorthface.cz](http://www.thenorthface.cz); a pár dalších. Tyto weby jsem důkladně prozkoumal a sepsal klíčové vlastnosti a funkce, které by měl nový firemní eshop obsahovat.

#### 1.1.21. Klíčové prvky a vlastnosti eshopu

- **Přehledný, minimalistický design** – Po prozkoumání mnoha eshopů jsem zjistil, že přehledný a minimalistický design je v dnešní době velice žádaný. Je důležité, aby se zákazník na webu cítil příjemně a nebyl zbytečně rušen přeplácaným okolím. Také je velmi důležité, aby byly všechny prvky eshopu přehledně uspořádány tak, aby se v nich zákazník přirozeně orientoval a nebyl z prostředí zmatený. Všechny rušivé prvky, či zmatení zákazníka ho může odradit od nákupu.
- **Kvalitní pestré fotografie** – za další důležitý prvek považuji kvalitní fotografie a to jak úvodní fotografie na bannerech, tak produktové snímky. Pěkné líbivé fotografie jsou tím prvkem, který do minimalistického prostředí vnese život. U bannerů je důležité, aby z fotografií číselná nálada a hodnoty, které společnost uznává, propaguje. Fotografie by měli odrážet tvář firmy. U produktových fotografií je podle mě důležitá jejich četnost, možnost, aby si zákazník mohl prohlédnout produkt z více stran, či zakomponovaný do situace (u ponožek tím myslím například fotografii, kdy má model ponožky oblečené a jde třeba na nákup). Trik je v tom, že si zákazník dokáže lépe představit své soužití s produktem a vytváří si s ním vztah, ještě před tím, než si jej koupí.
- **Informování zákazníka o možnosti slevy** – motivace slevy může zákazníka přinutit k nákupu, který by jinak neudělal. Je důležité aby byl zákazník v průběhu návštěvy eshopu upozorněn například na množstevní slevu či na odpuštění dopravného. Například „Kupte šest párů a sedmý dostanete zdarma“ nebo „Nakupte ještě za 250 korun a máte poštovné zdarma“.

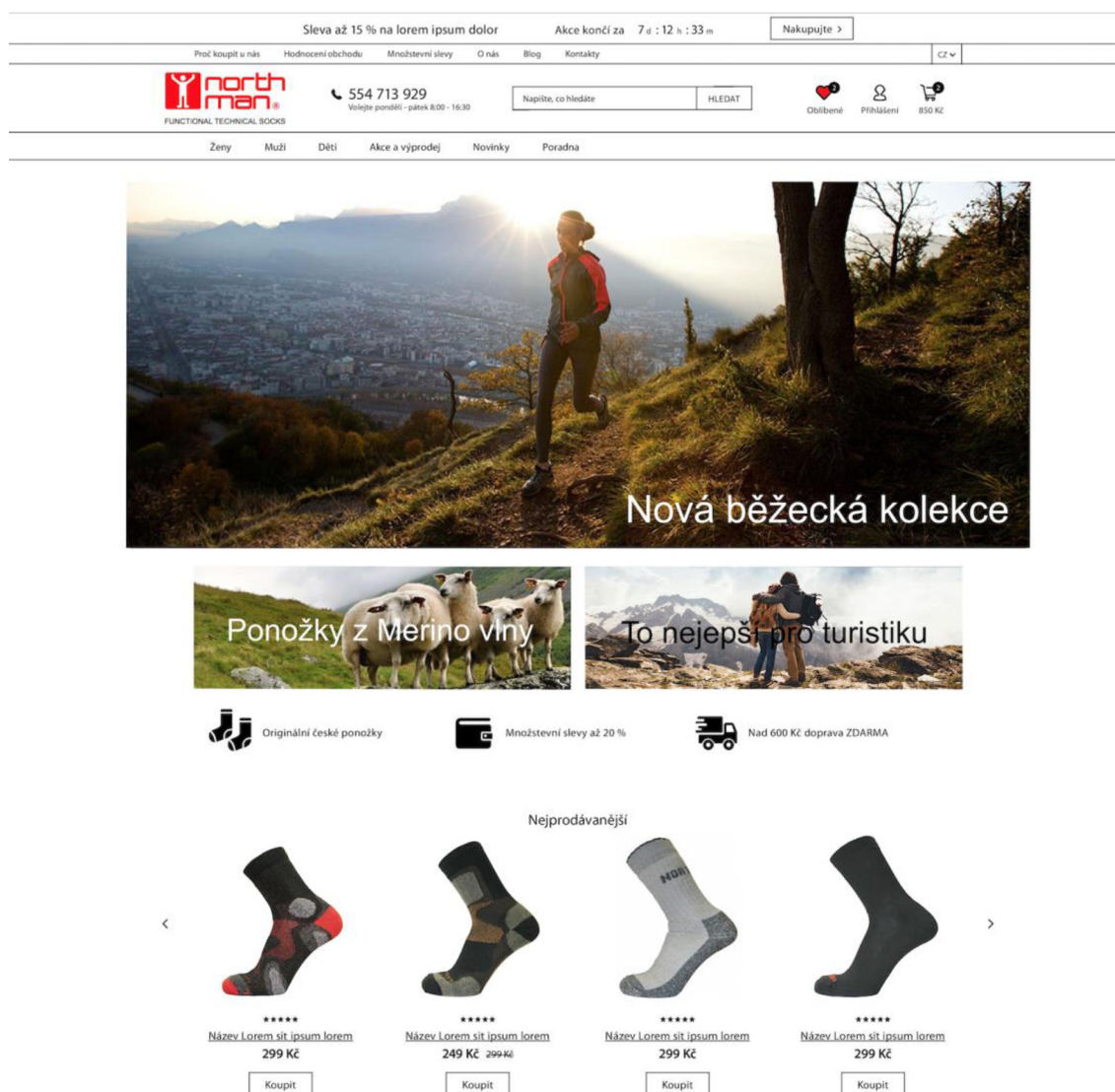
- **Napojení na účetní program používaný ve firmě** – pro firmu je důležité, aby byly veškeré objednávky provedeny přes eshop spojeny s účetním programem Money S3. Toto propojení ušetří čas, který by byl jinak vynaložen na následné třídění a exportování dat z eshopu do onoho účetního programu.
- **Velká pestrost variant produktu** – tato vlastnost patří více k produktu než k webovým stránkám, nicméně ji zde taky zmíním. Je důležité, aby měl zákazník výběr. Širokým výběrem je možno přesvědčit více lidí ke koupi produktu. Jako příklad dám automobily; nejčastější barvy, které na autech můžeme vidět jsou: bílá, černá, a stříbrná ale i tak vám automobilky k těmto barvám nabízejí oranžovou, zelenou či dokonce fialovou.
- **Možnost komunikace se zákazníky** – dalším důležitým prvkem, který se na dobrých eshopech vyskytuje je online chat. Pokud je zákazník nerozhodný, nebo potřebuje poradit s výběrem, může se na tento chat obrátit. Tento chat může obsluhovat buď chatovací bot nebo živá osoba. Krom chatu by na stránkách by mělo být i dobře viditelné číslo na infolinku, protože ne každý řeší věci rád písemně (přes chat)
- **Velký výběr platebních bran a možností dopravy** – Je důležité, aby si zákazník mohl vybrat přesně způsob platby a dopravy, která mu vyhovuje. V České republice se pořád najde spousta lidí, kteří nechtějí platit online přes internet a raději zvolí zaplacení při převzetí; a to je naprosto v pořádku. Každý zákazník by tedy měl mít možnost zvolit si přesně takový způsob jaký mu vyhovuje.
- **Jednoduchá administrace** – pro zaměstnance firmy je důležité aby se v administraci eshopového prostředí dobře orientovali. Je žádoucí, aby jim například přidání nového produktu či změna úvodních bannerů nezabrala moc času. Dodám, že administrace současného eshopu je natolik složitá, že se tomu ani nikdo z firmy nechce věnovat, neboť by mu to zabralo spoustu času, který by mohl investovat do jiných činností.

V průběhu psaní bakalářské práce se již na novém eshopu začalo pracovat. Oslovena byla firma z Ostravy, která se zabývá jak tvorbou stránek a eshopů, tak následným marketingem. S firmou jsme měli několik schůzek, na kterých jsme jim vysvětlili naše plány, požadavky a vizi. Poté jsme se domluvili na vzájemné spolupráci a začala se konzultovat podoba eshopu. Lidé z marketingové firmy si sepsali naše požadavky (vlastnosti a prvky eshopu, které zmiňuji výše) a poté se dali do práce. Momentálně je hotový pouze takzvaný síťový model. Síťový model určuje rozložení jednotlivých prvků na stránce. Neobsahuje konkrétní fotografie, pouze jejich pozici. Síťový model je aplikován na všechny stránky eshopu, od úvodní stránky, přes produktovou stránku až po například stránku, na které si zákazník volí metodu platby. Pod text přidávám obrázek síťového modelu nového eshopu.



Obrázek 21: Síťový model nového eshopu

Úvodní stránku síťového modelu jsem doplnil o obrázky, pro lepší představu o podobě výsledného eshopu. Jelikož eshop bude jak pro outdoorové ponožky, kterými se firma zabývá primárně, tak pro lifestylové ponožky, které chce firma zavést jako další produktovou řadu, vytvořil jsem dva náhledy. Jeden pro outdoorové zboží, druhý pro lifestylové ponožky. U outdoorového modelu jsem použil fotografie ponožek značky Northman a fotografie s fotobanky u lifestylových ponožek jsem použil fotografie ze stránky <https://www.happysocks.com>. Firma nevládní zatím žádné pěkné fotografie, proto jsem použil cizí.



Obrázek 22: Síťový model doplněný o obrázky



Originální české ponožky

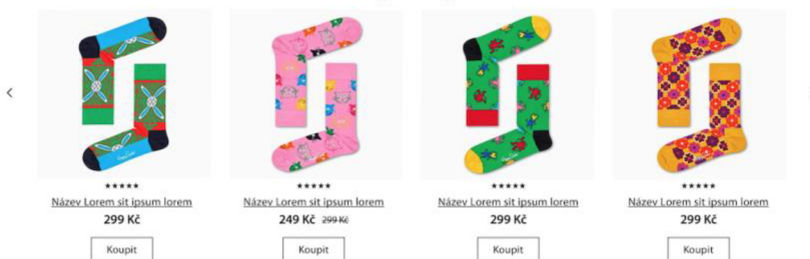


Množstevní slevy až 20 %



Nad 600 Kč doprava ZDARMA

Nejprodávanejší



Obrázek 23: : Síťový model doplněný o obrázky

## Finance

Jak bylo již zmíněno, na novém eshopu se již začalo pracovat. Aktuální smluvená cena, za plnohodnotný eshop se všemi náležitostmi je zhruba 300 000Kč (informace od společnosti Ollero, která na eshopu pracuje). V minulosti firma spolupracovala s jiným dodavatelem eshopu, u kterého měl výsledný web stát kolem 80 000 Kč. S tímto dodavatelem byla všech velmi špatná spolupráce, a po 4 měsících nedokázal předvést jediný výsledek. Po dohodě byla firmě Northman Outdoor vrácená záloha a ukončená spolupráce s oním dodavatelem. Po tomto neúspěchu se majitel firmy rozhodl, že pojme nový eshop jako větší investici a vyčlení pro něj větší obnos peněz; zároveň pak rozhodl, že se firma příští rok zúčastní pouze jednoho veletrhu namísto dvou. Náklady spojené s

účastí na jednom veletrhu jsou cca 200 000 Kč. Nový eshop je tak chápán jako jiný druh investice, kterou společnost doposud nezkusila. Částku za nový Eshop (300 000 Kč) by společnost chtěla rozpočítat do nákladů lifestyleových a outdoorových ponožek vlastní značky. Tuto investici by chtěla mít společnost zaplacenou za 5let.

### **4.3.3. Prodejní stánek v obchodním centru**

Jako další distribuční cestu bych navrhoval otevření prodejního stánku v různých obchodních centrech, jako je například Galerie Vaňkovka v Brně, Galerie Šantovka v Olomouci či Avion Shopping Park v Ostravě. Prodejní místa v těchto obchodních střediscích jsou velmi dobrá, jak pro propagaci produktu, tak pro jeho distribuci. Na těchto místech je zajištěna konstantně velká koncentrace lidí, což je velkou výhodou oproti jiným prodejním místům. Další výhodou je podle mě to, že lidé v nákupních centrech jsou méně ostýchaví a rádi se do stánku podívají aby si produkt prohlídli nebo si o něm popovídali s prodejcem.

### **Finance**

Ceny za pronájem prostoru se můžou v jednotlivých centrech lišit. Aktuálně mám zjištěnou cenu pronájmu v Galerii Šantovka, která sídlí ve městě Olomouc. Cena pronájmu činí 1400 Kč za den + 100 Kč za den jako poplatek za připojení do elektrické sítě (informace poskytla na základě emailové komunikace paní Denisa Vacová, která má v Galerii Šantovka na starosti krátkodobé pronájmy). Když připočteme plat zaměstnance, který by pracoval 8 hodin denně s platem 200kč/hodina (včetně odvodů) jsme na celkové částce 3100 Kč za den. Tato částka je poměrně vysoká, nicméně obchodní centra jsou velmi lukrativní prodejní místa, která navíc zajišťují stálou a vysokou fluktuaci lidí. Tato skutečnost je vhodná jak pro propagaci, tak pro prodej produktu. Kvůli vysoké ceně pronájmu bych však tuto variantu propagace navrhoval zřídít až ve chvíli, kdy bude mít značka stabilnější fanouškovskou základnu a větší všeobecný věhlas. Pokud však firma myslí ve velkém a chce se do budoucna stát leadrem na českém trhu bude muset i tuto variantu propagace zvážit. Dle velmi hrubého propočtu by měsíční provoz v obchodním centru stál 96 100 Kč (Pracovník pracuje 8h denně, za den jsou náklady na zaměstnance



tedy 1600 Kč. Nájem stánku na den stojí 1400 Kč za plochu + 100 Kč za napojení do elektrické sítě. Pokud tedy sečteme náklady za pracovníka a náklady za pronájem místa dostaneme se na částku 3100Kč za den. Tuto částku pak vynásobíme číslem 31, což je počet dní v měsíci. Výsledná částka je tedy  $(1600+1400+100)*31=96100$  Kč). Vše už pak záleží na tom, kolik je firma schopna ve stánku za onen měsíc prodat, a jak moc ji tato investice pomůže do budoucna.

#### **4.3.4. Prodej v obchodech s designovým zbožím**

Jako další distribuční cestu bych navrhoval prodej lifestylových ponožek v malých designových obchodech. Designovým obchodem mám na mysli například brněnský Place Store, který se nachází na moravském náměstí hned vedle kina Scala. Place Store je obchod, který prodává homemade věci, autorskou tvorbu či produkty od českých výrobců. Place Store prodává jak v kamenné prodejně, tak na vlastních eshopových stránkách. Navíc nedávno založili systém franšizingu a již mají 6 obchodů v České republice a jeden v Bratislavě na Slovensku. Na svých internetových stránkách tvrdí, že jejich marže je buď to minimální, nebo vůbec žádná. Prodej v Place Storu by tedy firmě mohl zajistit větší zisk z prodeje výrobků, jelikož by byla zavedena stejná konečná cena, jako na eshopu Northman Outdoor. Myslím, že angažmá v tomto řetězci by značce pomohlo dostat se do povědomí.

#### **4.3.5. Zavedení podnikové prodejny v areálu firmy**

Poslední návrh distribuční cesty je otevření malé firemní prodejny přímo v areálu firmy. Obchod by se mohl zrealizovat v jedné málo využívané přízemní místnosti, která se používá jako skladiště věcí potřebných na veletrh (ponožky, umělé plastové nohy určené k propagaci ponožek, bannery...). Všechny tyto věci by se mohli přesunout jinam a tím by vznikl krásný volný prostor. Lide ve městě Bruntál, kde Northman Outdoor sídlí, firmu znají a mají o ní dobré mínění. Na základě toho si myslím, že by se zpráva o zřízení podnikové prodejny rychle roznesla a lidé by ji rádi navštěvovali. V prodejně by se samozřejmě prodávali jak ponožky outdoorové, tak ponožky lifestylové. Cenu přestavby místnosti nedokážu přesně určit, nicméně expertní odhad ředitele společnosti je cca 50 000 Kč. Dále je pak nutné uvažovat o tom, kdo bude prodejnu obsluhovat (zda je

potřeba nový zaměstnanec pouze pro tuto činnost) a kolik dní v týdnu a na jak dlouho bude prodejna otevřená.

## **4.4.Propagace**

V dnešní době se čím dál tím více aktivit přesouvá na internet. Internet se tak stává stále dominantnější složkou našich životů a proto bych i já své návrhy na propagaci produktu zaměřil z větší části na internetového prostředí. Konkrétně mám na mysli propagaci přes sociální sítě jako jsou Facebook, Instagram, nebo Pinterest, a dále pak propagace přes PPC reklamy nebo email marketing.

### **4.4.1. Sociální sítě**

Sociální sítě se během chvilky staly nedílnou součástí našich životů. Dnes má již téměř každý člověk založený účet na některé ze sociálních sítí. V průběhu času se lidé na těchto sítích naučili trávit stále více času a krom chatování s ostatními uživateli zde lidé vyhledávají zábavu, informace či nakupují nebo prodávají zboží. Tohoto si samozřejmě všimli společnosti a na těchto sítích aktivně budují takzvané fanouškovské základny. Sociální sítě poskytují společností hned několik výhod od propagace, přes prodej až po „osobní“ komunikaci s konečnými zákazníky.

### **1.1.22. Facebook**

V České republice i ve světě je Facebook nejrozšířenější sociální sítí, proto by byla hloupost nepropagovat svou značku právě zde. U Facebooku můžeme rozlišit dva druhy propagace. Placenou propagaci a neplacenou propagaci. Jako první budu psát o propagaci neplacené. Ta se skládá z celkového obsahu a vizuálu vaší Facebookové stránky. Na stránku přidáváte různé události, fotografie, dění ve firmě nebo třeba nejruznější soutěže. Právě ty dokážou přidat pod příspěvek nejvíce komentářů a nasbírat nejvíce lajků. Takový příspěvek pak Facebook vyhodnotí jako žádaný a zveřejní ho více lidem. Při obhlídce konkurenčních Facebookových stránek lze vyzorovat, že právě tyto příspěvky jsou ty nejvíce žádané. Na Facebooku je důležité být komunikativní a nebát se oslovit své fanoušky. Ti pak získávají větší pocit sounáležitosti se značkou, což může vést k větším



nákupům. Druhá, placená propagace je svým způsobem reklama, která se zobrazuje ostatním uživatelům Facebooku. Reklamou buď můžeme podpořit jednotlivé příspěvky na naší stránce, ty se pak zobrazují uživatelům jako sponzorovaný příspěvek, nebo můžeme nechat zobrazovat reklamu na bočním panelu Facebooku, který je k tomu určený.

## **Finance**

Cena reklamy na Facebooku je velmi variabilní. Pro příklad si vezmeme propagaci jednoho příspěvku. Příspěvek chceme propagovat 3 dny a náš rozpočet bude 500kč. Podle zadaného počtu dnů, zadaného rozpočtu, a zadaného popisu cílového publika (věk, zájmy, chování, místo bydliště) Facebook podle svých algoritmů vyhodnotí předpokládaný dosah příspěvku. U našeho příkladu je celkový dosah odhadován na 2300 až 6700 lidí za den (kolik lidí uvidí propagovaný příspěvek). Předpokládaný zájem o příspěvek je 158 až 455 lidí za den (kolik lidí příspěvek zaujme a budou s ním dále interagovat). Myslím, že pro start nové Facebookové stránky je ze začátku podpora reklamou velmi přínosná, nicméně konkrétnější výsledky by přineslo až pozorování v praxi. Měsíčně by takhle firma mohla propagovat kolem 4 až 6 příspěvků, což by znamenalo vynaložit 2000 až 3000 Kč měsíčně. Informace ohledně finanční náročnosti placené reklamy mi poskytla firma Ollero s.r.o., což je firma, která aktuálně pracuje na výstavbě nového eshopu. O správu Facebookového profilu a propagace by se pak zprvu mohla starat firma Ollero a později by se na to mohl najít externí zaměstnanec na zkrácený úvazek.

### **1.1.23. Instagram**

Instagramová propagace se od facebooku liší tím, že je zaměřena převážně na fotografie a krátká videa. Fotografie tedy hrají na instagramu první housle, proto je potřeba se na ně zaměřit. Měli by být líbivé, pestré v kvalitním rozlišení. Obsahem fotografií by měli být převážně produkty (ponožky) a věci s nimi přímo spojené například ukázka vývojového procesu produktu nebo třeba výhody spojené s používáním či koupí produktu. Důležité je hlavně prodat, proto je lepší zde nedávat fotografie s firemní grilovačky a tak dále. Pokud chceme aby se daný příspěvek na instagramu rychleji šířil, je dobré vyzvat

v popisku obrázku k zanechání komentáře. Podobně jako u facebooku má instagram možnost placeného propagování příspěvku, který se bude zobrazovat uživatelům s podobnými zájmy.

## **Finance**

Správa reklam na Instagramu je pod stejnou platformou jako Facebook. Cena propagovaných příspěvků na instagramu je lehce dražší (za stejnou cenu menší odhadovaný dosah). Podle mého uvážení bych ze začátku cestou placené propagace instagramových příspěvků nešel. Myslím si, že je nejprve nutné vybudovat si profil s větší základnou fotek, a až poté začít používat placenou propagaci. Nicméně i bez placení je Instagram skvělá sociální síť, kde je možno sehnat velký počet sledovatelů. Rozhodně doporučuji se Instagramem v budoucnu zabývat. Do budoucna bych si představoval propagovat dva příspěvky měsíčně za celkovou cenu 1000 Kč a podle odezvy případně navýšit na 2000 Kč za měsíc, jako je tomu u Facebooku (Ceny jsou uvedeny včetně DPH). Stejně jako u Facebooku by se o profil a propagaci zprvu mohla starat firma Ollero a později by se na to mohl najít externí zaměstnanec na zkrácený úvazek.

### **1.1.24. Pinterest**

Podobně jako u instagramu používají se na Pinterestu převážně fotografie. Lidé si s pěkných fotografií tvoří veřejné nástěnky. Každý uživatel si může prohlédnout jakoukoliv nástěnku a z té si přišpendlit pěkné fotografie za na svou nástěnku. Tímto způsobem se fotografie dále šíří mezi uživateli. Je žádoucí, aby jako u instagramu byly fotografie kvalitní, líbivé. Pinterest beru spíše jako doplňkovou sociální síť, protože oproti Facebooku a Instagramu nemá dostatečnou uživatelskou základnu.

## **Finance**

Jak už jsem zmínil Pinterest není tak známá sociální síť jako Facebook nebo instagram, a obzvláště v České republice nemá dostatečně velkou základnu uživatelů, proto bych nenavrhoval formu placené propagace. Věnoval bych se pouze neplacené formě a až

v budoucnu, kdy značka Northman Outdoor získá lepší postavení na trhu bych se věnoval experimentům s placenou propagací.

#### **4.4.2. Propagace skrze sponzoring lokálních sportovních akcí**

Tato propagace se netýká přímo lifestylové kolekce, ale ponožek outdoorových. Firma Northman Outdoor by mohla sponzorovat menší lokální sportovní akce a na každé té akci mít v rámci sponzoringu otevřený stánek s prodejem ponožek za zvýhodněnou cenu. Také by se na těchto akcích mohla rozdávat 10% sleva na nákup lifestylových ponožek přes eshop. Sleva by byla v podobě kódu, kterým se po zadání na eshopu aktivuje ona sleva. Na těchto akcích by se šířilo povědomí o značce jako takové a navíc by se dávalo lidem vědět, že krom outdooru máme krásné kvalitní lifestylové ponožky.

#### **Finance**

Stánek již firma má a sadu bannerů také. Předpokládám, že na malých lokálních akcích nebude firma muset platit za to, že si zřídí stánek. Náklady pak jsou dovoz stánku na místo (cca 1000Kč), sponzorský dar cca 50 párů ponožek a plat zaměstnance, který bude stánek v čas akce obsluhovat. Nákladová cena 50 párů může být cca 2500 Kč (cena vychází z kalkulačního listu běžné sportovní ponožky) pokud bude akce trvat cca 8 hodin plat zaměstnance ve stánku by mohl dosahovat hodnoty 1600Kč v případě, že by si firma domluvila na prodej brigádníka může být cena téměř o polovinu nižší (800-1000 Kč). Náklady na propagaci by tedy mohly dosahovat částky 5100Kč (částka obsahuje náklady na dovoz stánku + mzda prodávajícího + náklady na 50 párů sportovních ponožek) Od částky by se poté mohl odečíst následný zisk z prodeje ponožek ve stánku. Firma by takhle mohla sponzorovat jednu sportovní akci měsíčně od začátku května do konce října. To je celkem 6 akcí.

#### **4.4.3. Email marketing**

Email marketing je u firem velmi oblíbený nástroj na předání marketingového sdělení zákazníkovi. Oblíbený je zejména pro svou jednoduchost a pro relativně nízkou cenu oproti jiným marketingovým nástrojům. Základním předpokladem pro funkčnost email

marketingu je databáze zákazníků, kterým budou emaily rozeslány. Jelikož výstavba nového eshopu již začala, rozhodl jsem se, že vytvořím databázi zákazníků, která se bude moci využít v budoucnu právě pro rozesílání emailu s marketingovým sdělením. Databázi jsem složil z dat o prodejkách na našem dosavadním eshopu, a z dat o prodejkách na slevomatu. Výsledná databáze má něco málo přes 2000 kontaktů.

## **Finance**

Pro realizaci email marketingu je nutné mít mailového klienta. Tento klient uchovává databázi zákazníků, třídí ji, umožňuje rozesílání marketingového sdělení všem zákazníkům najednou, umí možnost rozeslání emailu naplánovat v čase a také je automaticky rozeslat. Klient, kterého jsem si zvolil já se jmenuje Mailchimp. Tento klient nabízí několik tarifů. Tarify se liší počtem funkcí a hlavně maximálním množstvím kontaktů, které můžeme spravovat. Jelikož databáze, kterou jsem vytvořil má něco málo přes 2000 kontaktů vybral jsem si nejzákladnější tarif s nabídky, který umožňuje spravovat databázi o přesně 2000 kontaktech. Výhodou tohoto nejzákladnějšího tarifu je skutečnost, že je zcela zdarma. Do budoucna počítám s rozšíření databáze a tím pádem i s přechodem na dražší tarif. Tento tarif stojí 9,99 dolarů na měsíc, což je zhruba 250 Korun českých. Tento tarif již umožňuje obsluhovat databázi až o 50 000 kontaktech a má v pokročilých funkcích například A/B testování.

## 4.5.Finanční zhodnocení

Při sestavování návrhů na propagaci jsem se snažil hledat různé, cenově odlišné typy propagace. Z těchto návrhů si společnost může vybrat ty, které ji budou nejvíce vyhovovat. Dle mého doporučení je nejprve nutné dokončit výstavbu nového eshopu, na kterém se již pracuje. Poté bych doporučoval soustředit se na sociální sítě, především Facebook a Instagram. Stejně tak bych uvítal používání email marketingu, jelikož jde o finančně nenáročnou formu propagace. Jako další navrhuji sponzoring sportovních akcí (zahrnuje výstavbu prodejního stánku), protože jde o přímý prodej a zákazník má možnost si produkt prohlédnout a pobavit se o něm, což ho může přesvědčit ke koupi.

Pro start společnosti nedoporučuji zřízení stánku ve velkých nákupních centrech. Ačkoliv se jedná o velmi lukrativní způsob propagace, myslím si, že dokud značka nemá do určité míry zavedené jméno u zákazníků a vypilovaný soulad mezi nástroji marketingového mixu, je taková forma propagace zbytečná (Příliš velká investice za nejistý efekt). Dále nedoporučuji začít hned s výstavbou podnikové prodejny, ale také bych si počkal až bude mít značka větší věhlas. Pod textem přikládám tabulku. V ní budou zahrnuty náklady mého finálního doporučení a poté také náklady všech návrhů celkem (za předpokladu, že se společnost rozhodne realizovat všechny návrhy.

Tabulka 1: Celkové náklady

| <b>Celkové náklady</b> |  |  |
|------------------------|--|--|
| <b>Návrh</b>           | <b>Finální doporučení<br/>(varianta 1)</b> | <b>Všechny návrhy<br/>(varianta 2)</b> |
| Nový eshop             | 300 000 Kč jednorázová platba              | 300 000 Kč jednorázová platba          |
| Propagace Facebook     | 2000 – 3000Kč měsíčně                      | 2000 – 3000Kč měsíčně                  |
| Propagace Instagram    | 1000 Kč měsíčně                            | 1000 Kč měsíčně                        |
| Propagace Pinterest    | -  | -                                      |

|                                      |  |  |
|--------------------------------------|--|--|
| Email marketing                      | 250 Kč měsíčně   | 250 Kč měsíčně   |
| Zřízení stánku<br>v obchodním centru | -  | 96 100 Kč na měsíc   |
| Zavedení podnikové<br>prodejny       | -  | 50 000 Kč jednorázová<br>platba                                    |
| Sponzoring sportovních<br>akcí       | 5100 Kč za jednu akci<br>měsíčně                               | 5100 Kč za jednu akci<br>měsíčně                                   |
| <b>Celkem</b>                        | 300 000 Kč jednorázová<br>platba + 8 350 – 9 350 Kč<br>měsíčně | 350 000 Kč jednorázová<br>platba + 104 450 – 105<br>450 Kč měsíčně |

Když porovnáme náklady za doporučené návrhy a za všechny návrhy můžeme si všimnout enormního nárůstu měsíčních nákladů. To je způsobeno vysokými náklady za pronájem plochy v obchodním centru. Pokud bychom jednorázové náklady (v prvním případě eshop, ve druhém eshop a prodejna) rozpočítali na období pěti let dostáváme se v prvním případě na částku 5000 Kč za měsíc; v případě druhém na částku 5833 Kč za měsíc. Pokud tyto částky přičteme k dosavadním plánovaným měsíčním nákladům dostáváme se u první varianty na částku 13 350 – 14 350 Kč měsíčně a u druhé varianty na částku 111 283 Kč měsíčně.

### **Varianta 1**

$$F_n + V_n = T_n \rightarrow 14\,350 + 45Q = 199Q \rightarrow 154Q = 14\,350 \rightarrow Q = 93,18 \text{ párů} \rightarrow Q = 94 \text{ párů}$$

(za měsíc)

### **Varianta 2**

$$F_n + V_n = T_n \rightarrow 111\,283 + 45Q = 199Q \rightarrow 154Q = 111\,283 \rightarrow Q = 722,6 \text{ párů} \rightarrow Q = 723 \text{ párů}$$

(za měsíc)

Bod zvratu u první varianty činí 94 párů ponožek za měsíc, u varianty číslo dvě je bod zvratu na 723 párech za měsíc. Podle expertního odhadu (majitele společnosti) by mohla společnost první rok prodat okolo 10 000 párů s tím, že se toto číslo bude každý rok zvyšovat. Společnost tedy předpokládá, že by ji předpokládané výnosy s ročního objemu prodaných páru pokrylo náklady i druhé varianty. Eshop by měl být hotový koncem srpna tudíž jeho spuštěním může být spuštěna i propagace skrze sociální síť. Harmonogram by měl být pak takový, že každý měsíc na každé jednotlivé sociální síti, kterou se společnost rozhodne využívat zveřejní alespoň 6 příspěvků + se společnost zúčastní alespoň jedné sportovní akce za měsíc.

## 5. ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo, na základě teoretických předpokladů a analýzy současného stavu podniku navrhnout kompletní marketingový mix nové produktové řady se zaměřením na barevné lifestylové ponožky.

V kapitole týkající se teoretických východisek práce jsem představil základní marketingové pojmy, marketingový mix a nejrůznější marketingové analýzy jako je například Porterova analýza, analýza vnějšího a vnitřního prostředí nebo SWOT analýza. Z těchto teoretických předpokladů jsem vycházel v další části práce..

V další části nazvané „Analýza část práce“ jsem vycházel z poznatků z předešlé části. Na základě těchto poznatků jsem pomocí několika analýz zkoumal aktuální stav podniku. Díky výsledkům analýz jsem si udělal lepší představu o tom, s jakými problémy se podnik potýká a na co se mám zaměřit v návrhové části práce.

V poslední části práce s názvem „Návrhová část práce“ jsem na základě výstupu analýz začal pracovat na návrhu nové produktové řady. Vypracoval jsem kompletní marketingový mix 4P a u každé části jsem krom návrhů napsal i finanční náročnost. U produktu jsem se zabýval podobou lifestylové řady ponožek. Pozastavil jsem se nad designem i technickým řešením produktu. Poté řeším cenu produktu, na základě prodejních cen konkurence. V části distribuce jsem řešil převážně podobu nového eshopu, který si myslím, že je pro distribuci zásadní. V poslední řadě se zaměřuji na propagaci produktové řady, kterou více směřuji do online prostředí. Na mysli mám například propagaci přes sociální sítě, či použití email marketingu. Nakonec jsem udělal souhrn finanční náročnosti návrhů a navrhl dvě cenově odlišné varianty, ze kterých si společnost může vybrat tu, co ji bude nejlépe vyhovovat.

Hlavní cíl, vytvořit návrhy marketingového mixu nové produktové řady, byl tedy splněn a stejně tak i ostatní dílčí cíle práce. Doufám, že mé návrhy jsou realizovatelné a že firmě pomohou v budoucím vývoji.



## 6. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing - cesta k trhu [online]. 4. vydání. VŠPP, 2018. ISBN 978-80-86847-81-8.

WESTWOOD, John. How to write a marketing plan. Fifth Edition. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2016. ISBN 978-0749475710.

BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074001154.

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. Marketing: základy a principy. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 8025107906.

Marketingové prostředí (Marketing Environment). Managementmania [online]. 2016. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingove-prostredi>

HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. Businessvize [online]. 2010. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. Marketing: přístup k marketingovému řízení. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1.

Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. Businessvize [online]. 2011. Dostupné z: [http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business?fbclid=IwAR1vLkl7QTKAT7aHaxGJLMCi\\_UwFR0mVkegdPSiGzoCCCJyU16tYdUpKSaA](http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business?fbclid=IwAR1vLkl7QTKAT7aHaxGJLMCi_UwFR0mVkegdPSiGzoCCCJyU16tYdUpKSaA)

## 7. SEZNAM OBRÁZKŮ

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: Okolí podniku (Dedouchová, 2001).....   | 17 |
| Obrázek 2: Životní cyklus produktu (ManagementMania, 2018) .....   | 24 |
| Obrázek 3: SWOT analýza schéma (vlastní zpracování dle Dědina, Cejthamr, 2005) ..                        | 32 |
| Obrázek 4: Logo společnosti .....  | 33 |
| Obrázek 5: Kompresní návlek .....  | 43 |
| Obrázek 6: Kompresní podkolenka .....  | 43 |
| Obrázek 7: Kalkulační list (nevyplněný) .....  | 44 |
| Obrázek 8: Hodnocení zákazníků (převzato ze stránky <a href="http://slevomat.cz">slevomat.cz</a> ) ..... | 45 |
| Obrázek 9: Ponožky značky HappySocks .....   | 48 |
| Obrázek 10: Hodnocení pomocí SWOT analýzy tabulka (vlastní zpracování) .....                             | 49 |
| Obrázek 11: Ponožky značky Fusakle .....   | 52 |
| Obrázek 12: Ponožky značky Happy Socks .....   | 52 |
| Obrázek 14: Ponožka z Pinterestu; vlastní barevné zpracování .....                                       | 53 |
| Obrázek 13: Ponožka z Pinterest; příklad toho, co se mi líbí .....                                       | 53 |
| Obrázek 15: Návrh etiket .....   | 54 |
| Obrázek 16: Vlastní design; pravá strana .....   | 55 |
| Obrázek 17: Vlastní design; levá strana .....  | 55 |
| Obrázek 18: Náhled produktu na starém eshopu .....   | 57 |
| Obrázek 19: Ukázka nefunkčnosti webu v praxi .....   | 58 |
| Obrázek 20: Moderní eshop značky HappySocks .....  | 58 |
| Obrázek 21: Síťový model nového eshopu.....  | 61 |
| Obrázek 22: Síťový model doplněný o obrázky .....  | 62 |
| Obrázek 23: : Síťový model doplněný o obrázky .....  | 63 |

## 8. SEZNAM TABULEK

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| Tabulka 1: Celkové náklady ..... | 71 |
|----------------------------------|----|