Evropský polytechnický institut, s.r.o. v Kunovicích
Studijní obor: Management a marketing zahraničního obchodu

Uvedení ručně pletacích přízí značky Schoeller+Stahl na trhy České republiky a Slovenské republiky

(Bakalářská práce)

Autor: Lenka STARZEWSKI
Vedoucí práce: Ing. Radim TŘEŠŇÁK

Kunovice, srpen 2009

Evropský polytechnický institut, s.r.o.

Osvobození 699, 686 04 Kunovice, tel.: 572/549018, fax.: 572/548788,
http://www.edukomplex.ČR/epi, e-mail: epi@edukomplex.ČR

studentka
Lenka Starzewski
Na Jarově 2674/9
130 00 Praha 3

Zadání bakalářské práce

Vážený studente, vážená studentko,

jako téma Vaší bakalářské práce ve studiu oboru Management a marketing zahraničního obchodu Vám zadávám:

Uvedení ručně pletacích přízí značky Schoeller+Stahl na trhy České republiky a Slovenské republiky.

Osnova:

1. Úvod
2. Historie značky na domácím (německém) trhu.
3. Změny ve filozofii distribuce ručně pletacích přízí v 80.letech 20. století.
4. Testování trhů ČR a SR před vstupem těchto zemí do EU.
5. Zahájení klasické distribuce přízí Schoeller+Stahl v ČR a SR.
6. Marketingový mix.
7. Opatření pro rozšíření průniku na trhy ČR a SR.
8. Závěr

Bakalářská práce bude zpracována pro: Evropský polytechnický institut, s.r.o., Kunovice
Tento dokument je součástí Vaší bakalářské práce.

V Kunovicích 4. ledna 2008

vyřizuje: studijní oddělení, Čápková Miroslava

S pozdravem

Oldřich Kratochvíl
Honorary professor, Ing., Dr.h.c.
rektor

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně pod vedením Ing. Radima Třešňáka a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

Kunovice, srpen 2009

……..

Děkuji panu Ing. Radimu Třešňákovi za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Kunovice, srpen 2009
Lenka Starzewski

Obsah

1 ÚVOD 7

2 HISTORIE ZNAČKY NA DOMÁCÍM (NĚMECKÉM) TRHU. 9

2.1 POČÁTKY FIREM SCHOELLER 9

2.2 RUČNĚ PLETACÍ PŘÍZE U FIREM SCHOELLER 10

2.3 ZMĚNY NA TRHU RUČNĚ PLETACÍCH PŘÍZÍ VE 2. POLOVINĚ 20. STOLETÍ 10

2.4 ZMĚNY V SEGMENTU RUČNĚ PLETACÍCH PŘÍZÍ U FIREM SCHOELLER 10

2.5 RUČNÍ PLETENÍ JAKO HOBBY A JEHO POŽADAVKY 11

2.6 Z ČISTÉHO VÝROBCE K PŘEVÁŽNÉMU OBCHODNÍKOVI 12

3 ZMĚNY VE FILOZOFII DISTRIBUCE RUČNĚ PLETACÍCH PŘÍZÍ V 80. LETECH 20. STOLETÍ 13

3.1 VÝVOJ A NÁKUP PŘÍZÍ 13

3.2 REKLAMA A MARKETING 13

3.3 MEZINÁRODNÍ DISTRIBUČNÍ POLITIKA FIRMY SCHOELLER SÜSSEN GMBH 15

4 TESTOVÁNÍ TRHŮ ČR A SR PŘED VSTUPEM TĚCHTO ZEMÍ DO EU. 17

5 ZAHÁJENÍ KLASICKÉ DISTRIBUCE PŘÍZÍ SCHOELLER+STAHL V ČR A SR. 19

6 MARKETINGOVÝ MIX 21

6.1 IDENTIFIKACE PROBLÉMU 21

6.2 DEFINICE PRODUKTU 23

6.3 DEFINICE CÍLOVÝCH SKUPINY ZÁKAZNÍKŮ 24

6.4 DEFINICE SEGMENTU TRHU A POZICE PŘÍZÍ SCHOELLER+STAHL NA NĚM 24

6.5 DEFINICE STAVU TRHU A KONKURENCE 25

6.6 DEFINICE CÍLOVÉHO STAVU - POSLÁNÍ, VIZE A CÍLŮ FIRMY PŘI DISTRIBUCI RUČNĚ PLETACÍCH PŘÍZÍ . 26

6.6.1 Poslání firmy 26

6.6.2 Vize firmy 26

6.6.3 Cíle firmy 26

6.7 DEFINICE PROSTŘEDKŮ, KTERÉ MAJÍ SCHOELLER SÜSSEN GMBH A FILI S.R.O. K DISPOZICI 27

6.8 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU 28

6.8.1 SWOT analýza firmy Fili 28

6.8.2 Analýza spotřebitele 29

6.8.3 Analýza distribuční sítě 30

6.8.4 Analýza produktu - vlastní nabídky 31

6.9 CÍLE A POSTUPY 32

6.9.1 Cíle 32

6.9.2 Postupy 38

7 OPATŘENÍ PRO ROZŠÍŘENÍ PRŮNIKU NA TRHY ČR A SR 39

7.1 PRVOTNÍ SOUBOR OPATŘENÍ 39

7.1.1 Prodejnost základních přízí 39

7.1.2 Prodejní odhady 39

7.1.3 Vlastní maloobchodní zkušenosti firmy Fili versus úroveň odbornosti českého a slovenského maloobchodu 40

7.1.4 Personální zabezpečení 40

7.1.5 Komunikace s trhem 40

7.1.6 Servis 40

7.1.7 Obsáhnutí trhu 41

7.1.8 Snížení rizika zahlcení skladů 41

7.2 SHRNUTÍ A ZHODNOCENÍ 42

ZÁVĚR 43

RESUMÉ 44

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 46

1 Úvod

S pražskou firmou Fili s.r.o., provozující velkoobchod a dnes již dva vlastní maloobchody s textilní galanterií, jsem se měla možnost seznámit díky mým osobním kontaktům s majiteli firmy, manželi Ivou a Milanem Hotovými. Firma od roku 2005 zavádí na trh pro ni relativně novou zbožovou skupinu - ručně pletací příze značky Schoeller+Stahl německého dodavatele Schoeller Süssen GmbH se sídlem v jihoněmeckém městečku Süssen (spolková země Baden-Würtenberg). Měla jsem možnost se účastnit vývoje nové prodejní strategie firmy Fili pro ručně pletací příze již od počátku roku 2008, tedy poté, co předchozí postup firmy Fili nepřinesl splnění zvolených cílů (viz dále). Právě díky možnosti úzké spolupráce s firmou Fili a protože se jednalo o typický marketingový problém a navíc doposud ve vývoji, zvolila jsem si problematiku uvedení těchto ručně pletacích přízí na trhy České republiky a Slovenské republiky za téma své bakalářské práce.

Jejím cílem bylo ve spolupráci s firmou Fili a českým obchodním zastoupením Spinnereigruppe Schoeller vypracovat pro firmu Fili s.r.o. a jejího dodavatele, majitele značky Schoeller+Stahl, firmu Schoeller Süssen GmbH, která je součástí Spinnereigruppe Schoeller, doporučení marketingového mixu pro danou komoditu a trh na základě následujících vstupů:

a) dosavadní zkušenosti firmy Schoeller Süssen GmbH z prodeje ručně pletacích přízí na jejích stávajících trzích;

b) dosavadní zkušenosti firem Schoeller Süssen GmbH a Fili s.r.o. z prodeje ručně pletacích Schoeller+ Stahl na trzích ČR a SR;

c) teoretická východiska pro stanovení marketingového mixu v odborné literatuře [1];

d) prostředky marketingového mixu, které mají obě jmenované firmy pro trhy ČR a SR k dispozici.

---

1 FORET, M.; PROCHÁZKA, P.; URBÁNEK, T. *Marketing - základy a principy*. Brno: Computer Press, 2005. 149 s. ISBN 80-251-0790-6.

MACHKOVÁ, H.; SATO, A.; ZAMYKALOVÁ, M.; KOLEKTIV *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. 268 s. ISBN 80-247-0364-5

Cílem zavedení zmiňovaných přízí na trhy ČR a SR je získat pro ně co největší tržní podíl. Vzhledem k povaze daného tržního segmentu, který celkově stagnuje či se spíše zmenšuje, je toto možné jedině vytěsněním konkurenčního zboží. Proto je nejprve důležité pochopit odlišnosti ručně pletacích přízí Schoeller+Stahl od konkurenčních produktů na trzích ČR a SR již prodávaných. K tomu poslouží následující historický pohled. Jeho kapitoly - číslo 2 a 3 - byly vypracovány za laskavého přispění obchodního zastoupení Spinnereigruppe Schoeller v ČR na základě interních informačních zdrojů.

2 Historie značky na domácím (německém) trhu

2.1 Počátky firem Schoeller

První přádelna česaných přízí Schoeller byla založena Rudolfem Schoellerem v roce 1848 v tehdy německém městě Breslau, nynější polské Wroclavi. Ve 2. polovině 19. století tento původem švýcarský podnikatel rozšířil své výrobní základny do dalších dvou německých měst Eitorf (u Kolína nad Rýnem) a Süssen (mezi Ulmem a Stuttgartem) a rakouských měst Bregenz a Hard (obě u Bodamského jezera).

V případě obou rakouských továren je zajímavé zmínit, že hlavním motivem jejich založení na území tehdejšího Rakouska-Uherska pro Rudolfa Schoellera bylo překonání celních bariér při prodeji přízí na území císařství.

Každá z pěti přádelen Schoeller působila zcela samostatně a na ostatních čtyřech nezávisle včetně odbytových struktur. Především v období obou světových válek i po té druhé byly osudy těchto firem velice rozličné.

Hlavním produktem všech pěti přádelen byly tzv. průmyslové příze, a to zpočátku pouze pro účely tkaní (odběratelé těchto přízí od firem Schoeller byli průmysloví tkalci - výrobci tkanin), teprve později, s rozvojem mechanických pletacích strojů koncem 19. století [2], přibývaly ve výrobních programech všech podniků Schoeller příze pro účely pletení (odběratelé těchto přízí od firem Schoeller byli průmysloví pletaři - výrobci svrchního pleteného ošacení jako jsou svetry či šály).

Ruku v ruce s tímto vývojem se ve výrobních programech Schoellerových přádelen začaly ve stále větší míře prosazovat tzv. ručně pletací příze. Přičemž ruční pletení jako takové bylo známé již od 13. století, ve větší míře se přes Španělsko, Anglii a Skotsko a odtud i do Německa a Rakouska rozšířilo teprve ve století 16., a to především jako výrobní činnost, prováděná výhradně muži [3].

---

[2] Maschinelles Stricken. Wikipedia [online]. 2008 [cit. 12. června 2008]. Dostupný na http://de.wikipedia.org/wiki/Stricken#Maschinelles_Stricken

[3] Handstricken. Wikipedia [online]. 2008 [cit. 12. června 2008]. Dostupný na http://de.wikipedia.org/wiki/Stricken#Maschinelles_Stricken

2.2 Ručně pletací příze u firem Schoeller

Zvláště v alpském prostoru Německa, Rakouska a Švýcarska doznalo ruční pletení krojových podkolenek, vest, svetrů a doplňků typu čepic, šál a rukavic velký rozvoj, přičemž hlavním používaným materiálem byly příze z čisté ovčí střižní vlny. A protože přádelny Schoeller se specializovaly právě na tuto textilní surovinu - ovčí střižní vlnu, byl rozvoj výroby ručně pletacích přízí u těchto podniků logickým krokem.

Na tomto místě je nutné zdůraznit, že od těch dob až po dnes firmami Schoeller užívané výrobní technologie umožňují výrobu pouze tzv. standardních přízí, tj. hladkých (zcela rovných) přízí bez strukturálních efektů (tyto si lze představit jako nitě různé síly). Tato informace je důležitá pro další popis.

Ruční pletení bylo dlouhá léta, až do období dále popsaných změn od 70. let 20. století, cestou obstarání oděvů a oděvních doplňků, jejichž výrobě se v dostupném okolí buď vůbec žádný nebo žádný cenově dostupný průmyslový výrobce nevěnoval. Nutno si přitom uvědomit, že zbožová distribuce byla ještě do období mezi oběma světovými válkami co do objemů a vzdáleností, ale také z důvodů existence celních a jiných administrativních bariér, velice omezená, a tak absence výrobce potřebných produktů v dané lokalitě bývala často nahrazována domácí výrobou. Někdy a někde byla domácí výroba důležitá také z ekonomických důvodů, protože doma vyrobený produkt byl cenově dostupnější.

2.3 Změny na trhu ručně pletacích přízí ve 2. polovině 20. století

Rostoucí blahobyt západoevropské společnosti po druhé světové válce, její sílící konzumní orientace a prudký rozvoj velkosériové výroby všech druhů oděvů spolu se vstupem syntetických vláken do oděvnictví a s rozvojem distribučních možností měli za následek saturaci trhu s oděvy, čímž ruční pletení coby zdroj nezbytných oděvů v západní Evropě 60. a 70. let 20. století postupně ztrácelo svůj smysl.

2.4 Změny v segmentu ručně pletacích přízí u firem Schoeller

Když v 70. letech 20. století Schoellerovy podniky převzala curyšská rodinná firma Albers&Co., byly všechny, tehdy již jen 4 přádelny (přádelna ve Wroclavi byla po nástupu komunismu v Polsku koncem 40. let 20. století zestátněna) převedeny pod společné vedení majitelské firmy. Vznikla Skupina přádelen Schoeller (v originále Spinnereigruppe Schoeller). Spolu s tím byla činnost prodeje ručně pletacích přízí vyčleněna pod jednu separátní obchodní firmu se sídlem ve švábském městě Süssen, dnešní Schoeller Süssen

GmbH, která je rovněž součástí Skupiny přádelen Schoeller. Úkolem této čistě obchodní firmy byla distribuce ručně pletacích přízí, vyráběných v přádelnách Schoeller, a to na trzích SRN, Rakouska a Švýcarska.

Schoeller Süssen se musela především vyrovnat se změnou postavení ručního pletení v rozvinuté společnosti - viz saturace trhů s oděvy, popsaná v této kapitole výše. Ruční pletení nevymizelo, ale přestalo být zdrojem jinak nedostupných oděvů. Ruční pletení se stalo pouhou volnočasovou aktivitou, a sice především žen, které ji provozovaly již jen za účelem odpočinku a/nebo za účelem realizace svých kreativních záměrů a zájmů. Z ručního pletení se stalo hobby.

2.5 Ruční pletení jako hobby a jeho požadavky

Tento fakt a jeho včasné poznání a správné chápání měli rozhodující vliv na celý obor výroby a prodeje ručně pletacích přízí, firmu Schoeller Süssen nevyjímaje.

Nutnou reakcí firmy Schoeller Süssen bylo posílení pozice její kolekce ručně pletacích přízí na trhu zvýšením její atraktivity. Již ne jen a pouze standardní příze z čisté ovčí střižní vlny mohly hobby pletařky zaujmout. Tyto příze, zvláště v prvotřídní kvalitě, sice stále náležejí k základní nabídce firmy Schoeller Süssen GmbH, nicméně hobby pletařky pouze s nimi již nevystačí.

Do popředí zájmu pletařek se dostávají jednak směsové příze, vyráběné ze směsí nejrůznějších přírodních (vlna, bavlna, mohér, kašmír, alpaka, len, hedvábí) a syntetických (polyakryl, polyester, polyamid) textilních materiálů, jednak příze s nejrůznějšími strukturálními efekty (buklé, žinilka, flámkové příze apod.). Pestrost nabídky co do druhů a typů přízí se stala nutností.

Dalším důležitým požadavkem pletařek je módnost přízí, jiným slovem aktuálnost kolekce. Dodavatel ručně pletacích přízí musí přicházet nejméně dvakrát ročně (sezónnost nabídky - letní a zimní kolekce) s novinkami.

A konečně posledním důležitým požadavkem hobby pletařek je dostupnost. Především v případě standardních přízí je nutné tyto nabízet v dostatečné barevné škále při podmínce jejich pružného doplňování do distribuční maloobchodní sítě.

2.6 Z čistého výrobce k převážnému obchodníkovi

Atraktivní kolekce ručně pletacích přízí musí na takové požadavky trhu reagovat. Nicméně rozmanitost přízí v kolekci, a to při nutnosti tuto kolekci pravidelně obohacovat o novinky, stojí v kontrastu k sílící specializaci výrobců přízí. Také přádelny Schoeller se postupně vyprofilovaly jako vůdčí specialisté na výrobu velmi kvalitních čistě vlněných standardních přízí.

Jestliže Schoeller Süssen GmbH, při popsané nutnosti zatraktivnit svou nabídku (kolekci) ručně pletacích přízí jejím obohacením o směsi a efekty, nemohla čerpat potřebné příze z výroby vlastních přádelen Schoeller, musela šáhnout k zadávání výroby směsových a efektních ručně pletacích přízí dle svých vlastních návrhů u jiných výrobních firem, které se na jejich výrobu specializují. Až dodnes jde převážně o výrobce v Itálii, Turecku a Německu, přičemž velká část výrobních kapacit italských výrobců byla v posledních 5-10 letech přesunuta z nákladových důvodů do Rumunska a Bulharska.

3 Změny ve filozofii distribuce ručně pletacích přízí v 80. letech 20. století

3.1 Vývoj a nákup přízí

Činnost zadávání výroby podle vlastních návrhů vedla k rozšíření interní struktury firmy Schoeller Süssen GmbH, do té doby čistě prodejní organizace, o nová oddělení: vývoj (dnes módní ateliér) a nákup.

Oddělení vývoje nových přízí mělo od počátku na starosti sledování módních trendů a jejich implementaci do kolekce přízí v podobě trendových novinek. Při této činnosti oddělení vývoje úzce spolupracuje právě s oddělením nákupu, které vedle výběru vhodných výrobců a jejich průběžného sledování a pravidelného hodnocení dodává vývoji informace o nových technologiích. Tím jsou myšleny nové výrobní možnosti u vybraných výrobců, díky kterým lze vyrábět nové konstrukce přízí.

3.2 Reklama a marketing

Schoeller se v 80. letech 20. století postupně stal takzvaným plnosortimentním distributorem ručně pletacích přízí. Vedle standardních, převážně čistě vlněných přízí z vlastní produkce Skupiny přádelen Schoeller začal svým odběratelům nabízet a dodávat další typy standardních a efektních (trendových) přízí z produkce jiných výrobců.

Pochopitelně Schoeller nebyl a není jediným distributorem tohoto typu na trhu. V samotném Německu a v dalších zemích Evropy se podobným způsobem vyprofilovala řada dalších firem stejného zaměření a způsobu práce, některé z nich dokonce bez vazby na vlastní výrobu. Jestliže tradiční distribuce firmy Schoeller prostřednictvím cizích velkoobchodů a maloobchodů byla a je vystavena silnému konkurenčnímu tlaku, byla nezbytná opatření pro úspěšný konkurenční boj a pro zachování a rozšíření tržního postavení firmy Schoeller v segmentu ručně pletacích přízí.

K těmto opatřením patřila a dodnes patří zejména podpora vlastní značky - dříve Schoeller Esslinger, od roku 1997, po nákupu konkurenční firmy Stahl, se značka změnila na Schoeller+Stahl - a její komunikace nejen k přímým zákazníkům (velkoobchodům a maloobchodům), ale stále více a více směrem ke konečným spotřebitelům.

Zejména marketingová komunikace ke spotřebitelům byla pro firmu Schoeller v 80. letech minulého století novinkou. Do té doby Schoeller těžil z tradice přítomnosti svých ručně pletacích přízí na trzích Německa, Rakouska a Švýcarska již od konce

19. století. V nových tržních podmínkách byla tato dlouholetá tradice pro značku Schoeller stále velkou pomocí, ale zároveň i brzdou. Na značku Schoeller bylo nahlíženo jako na cosi tradičního, známého, osvědčeného, ale taky „starého“, staromódního. Pro oddělení propagace, nově založené u firmy Schoeller Süssen v roce 1982, byl tento náhled konzumentů na značku Schoeller velkou výzvou. Protože pro hobby pletařky je staromódnost pochopitelně negativum.

Firma Schoeller byla nucena svou značku tohoto negativního náhledu zbavit, vyprofilovat ji jako značku sice tradiční a spolehlivou, ale také inovativní a módní. Schoeller každou sezónu znovu a znovu přinášel ve své kolekci nové trendové (módní) příze. A začal o nich informovat spotřebitele. Nejen aby postupně změnil image své značky, ale taky aby přímo podpořil spotřebu těchto nových přízí.

Ačkoliv jsou ručně pletací příze svým prodejem konečným spotřebitelům tzv. spotřebním zbožím, jedná se fakticky o polotovary, určené k dalšímu zpracování. A právě tento fakt se stal centrem komunikace se spotřebiteli. Namísto reklamy na příze samotné se základem reklamy stalo představování již hotových výrobků - pletených modelů z dané příze ručním pletením vyhotovených (svetry, sukně, ponča, plédy, přehozy či doplňky typu rukavic, návleků, čepic, ponožek atp.). Tímto lze zamýšlené určení a přednosti dané příze prezentovat zcela názorně.

V rámci servisu pro spotřebitele jsou různými cestami zveřejňovány nejen fotografie samotných pletených modelů, ale také podrobných návodů na jejich zhotovení.

Pletené modely a návody k nim jsou firmou využívány v zásadě třemi cestami:

1. vlastní modely firmy jsou zveřejňovány v odborných časopisech formou placené inzerce;

2. vlastní modely firmy jsou zveřejňovány v tzv. „módních sešitech“, které firma sama vydává a dodává je za úplatu do stejné distribuční sítě, jako příze;

3. firma poskytuje své příze bezplatně redakcím odborných časopisů, které vyvíjejí a vyrábějí své vlastní pletené modely a zveřejňují je na stránkách svých časopisů včetně návodů.

3.3 Mezinárodní distribuční politika firmy Schoeller Süssen GmbH

„Distribuci můžeme charakterizovat jako soubor postupů a činností, pomocí kterých je zboží dáno k dispozici spotřebiteli nebo uživateli v místě určení. Funkcí mezinárodní distribuční politiky je přiblížit nabídku poptávce a zajistit plynulý pohyb zboží od tuzemského výrobce [4] ke konečnému spotřebiteli na zahraničním trhu. Distribuční politika je považována za nejméně pružný nástroj marketingového mixu a budování mezinárodních distribučních cest je velmi nákladnou a dlouhodobou záležitostí. Firma musí zvažovat jak distribuční cesty mezi zeměmi, tak i způsoby distribuce uvnitř cílové země, tedy existenci, charakter a postavení maloobchodníků a velkoobchodu.“ [5]

V případě firmy Schoeller Süssen GmbH se mezinárodní distribuce vyvinula historicky na trzích Německa, Rakouska a Švýcarska. Přestože samotná tato distribuční firma sídlí na území SRN, její mateřská Spinnereigruppe Schoeller, do které firma náleží, je nadnárodní uskupení se sídly jednotlivých firem ve všech třech zmiňovaných zemích. Všechny tři země byly tedy původně domácími trhy jednotlivých přádelen Schoeller se svými domácími distribučními cestami, které Schoeller Süssen GmbH po svém založení převzala.

Prodej ručně pletacích přízí Schoeller spotřebiteli po celou historii jejich existence probíhal prostřednictvím specializovaných maloobchodních prodejen (tzv. odborný maloobchod), povětšinou označovaných jako „textilní galanterie“. Obsluha a zásobení těchto prodejen probíhala buď přímo (Schoeller Süssen v postavení velkoobchodu) nebo prostřednictvím jiných velkoobchodů (Schoeller Süssen v postavení výrobce/majitele značky). Jedním z hlavních kritérií pro to, zda být přímo velkoobchodem či zůstat v roli výrobce/majitele značky) byla geografická vzdálenost trhů. A tak například v SRN jsou firmou v jižních spolkových zemích obsluhovány přímo maloobchodní prodejny zatímco v severních a tzv. nových spolkových zemích (území bývalé NDR) dodává firma Schoeller své příze prostřednictvím lokálně působících velkoobchodů. Na zahraničních trzích pak firma působí rovněž prostřednictvím lokálních velkoobchodních distributorů.

---

[4] v případě firmy Schoeller Süssen GmbH by bylo vhodnější označení „tuzemský majitel značky“; v procesu globalizace často dochází k odluce mezi vlastníkem značky a výrobou (příklad - Adidas).

[5] MACHKOVÁ, H.; SATO, A.; ZAMYKALOVÁ, M.; KOLEKTIV. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0364-5. 104 str.

Zásadní je fakt, že ke spotřebiteli se příze Schoeller+Stahl v každém případě dostávají prostřednictvím odborného maloobchodu. Tomu je přizpůsobena logistická struktura firmy, která, jak je v dalším textu vysvětleno, v zásadě neumožňuje jiný způsob obsluhy spotřebitele, tj. například přímý prodej (viz kapitola 5.).

4 Testování trhů ČR a SR před vstupem těchto zemí do EU

První kroky k získání trhů ČR a SR učinila firma Schoeller Süssen GmbH ve spolupráci s českým obchodním zastoupením Spinnereigruppe Schoeller v ČR v roce 2002. Oslovení všech lokálních velkoobchodů, které se v té době velkoobchodní distribucí ručně pletacích přízí v ČR a SR zabývaly, nevedlo k navázání spolupráce s žádným z nich. Argumentem velkoobchodníků bylo, že ručně pletací příze Schoeller+Stahl jsou pro trhy ČR a SR příliš drahé.

Bylo jasné, že lokální velkoobchody se zabývají prodejem ručně pletacích přízí se základním argumentem ceny. Módnost, aktuálnost a šíře sortimentu, dodávkový servis, komunikace se spotřebitelem a podpora prodeje nebyly pro lokální velkoobchody žádným argumentem.

Vedení firmy Schoeller nezájem lokálních velkoobchodů vyhodnotilo jako velkou příležitost pro ručně pletací příze Schoeller+Stahl na trzích ČR a SR, protože bylo jasné, že na těchto trzích nemají ze strany lokálních velkoobchodů konkurenci. Jednalo se zde tedy o typický příklad „marketingové strategie diferenciace produktu v oblasti jeho jedinečnosti“ [6].

Nicméně otevření vlastního velkoobchodu v ČR nebylo v možnostech firmy Schoeller Süssen GmbH. Její vedení proto rozhodlo o testování trhů prostřednictvím zásilkového prodeje spotřebitelům (někdy též označovaného jako „katalogový prodej“), jehož prováděním byla pověřena firma Schoeller Křešice s.r.o., český právní subjekt patřící do Spinnereigruppe Schoeller. Cílem bylo poznat preference českých a slovenských spotřebitelek a ty pak následně využít při prodeji od firmy Schoeller Süssen GmbH přímo českým a slovenským maloobchodníkům po tehdy se blížícím vstupu ČR a SR do EU, kterým odpadne nutnost celního odbavování zásilek zboží ze SRN do ČR a SR. Celní odbavování zvláště zásilek malého rozsahu tyto neúměrně zdražuje.

---

[6] FORET, M.; PROCHÁZKA, P.; URBÁNEK, T. *Marketing - základy a principy*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0790-6. 28. str.

Zásilkový prodej, prováděný v letech 2003 až 2004, prokázal velký zájem o příze Schoeller+Stahl na trzích ČR a SR a poměrně velkou shodu v preferencích jednotlivých druhů přízí (artiklů) českých a slovenských spotřebitelek s jejich protějšky na tradičních trzích firmy Schoeller Süssen GmbH v SRN, Rakousku a Švýcarsku.

5 Zahájení klasické distribuce přízí Schoeller+Stahl v ČR a SR

Zásilkový prodej, prováděný v ČR v letech 2003 a 2004, nebyl strategií firmy Schoeller Süssen GmbH k získání významného tržního podílu. Specializací firmy je prodej ručně pletacích přízí prostřednictvím tzv. odborné maloobchodní sítě, tj. v zásadě prostřednictvím prodejen textilní galanterie (viz také bod 3.3). Firma není pro provádění zásilkového prodeje přímo spotřebitelům technicky vybavena. Tento druh prodeje totiž ke své maximální úspěšnosti vyžaduje možnost prodávat ručně pletací příze po nejmenších prodejních jednotkách, kterými jsou jednotlivá klubka. Ta zpravidla váží 50 g nebo 100 g.

Poloautomatická balící linka firmy, na které jsou odbavovány zásilky ručně pletacích přízí zákazníkům firmy, však není na odbavení jednotlivých klubek zařízena. Pracuje pouze s baleními klubek - zpravidla 0,5 kg až 1 kg (tj. 10 klubek á 50 g nebo 100 g v jenom zataveném igelitovém sáčku). To je pochopitelně významnou brzdou zásilkového prodeje přímo spotřebitelům. Ten chce nakoupit přesně takový počet klubek, který potřebuje pro splnění svého záměru. Například spotřebitel potřebuje 14 klubek á 50 g, tj. 0,7 kg, pro upletení zimního svetru; firma je však schopna dodat buď jedno balení 0,5 kg nebo dvě balení, tedy 1,0 kg, tj. buď málo nebo přespříliš. Toto omezení odrazuje významnou část spotřebitelů.

Po získání prvních zkušeností z trhů ČR a SR v letech 2003 a 2004 přistoupila firma Schoeller Süssen ve spolupráci s obchodním zastoupením Spinnereigruppe Schoeller v ČR k vybudování distribuční sítě v ČR a SR. Prvním krokem byl pokus o dodávky z firmy Schoeller českému odbornému maloobchodu. Rychle se však ukázalo, že český odborný maloobchod není na dodávky ze zahraničí připraven a své nákupní zvyklosti není až na několik výjimek ochoten měnit ani při cenových výhodách.

Následným logickým krokem bylo tedy navázání spolupráce s lokálním distributorem - velkoobchodem. Po zkušenosti s roku 2002 (viz předchozí kapitola) firma hledala vhodného kandidáta mezi takovými velkoobchody, které sice působí v oblasti velkoobchodní distribuce textilní galanterie v celé ČR a celé SR, avšak s ručně pletacími přízemi na úrovni velkoobchodu nepracují a nejsou tudíž zatíženy vlastními zkušenostmi z velkoobchodního prodeje levných ručně pletacích přízí. V ideálním případě měl takový velkoobchod provozovat také alespoň jeden vlastní maloobchod s textilní galanterií a ručně pletacími přízemi, pokud možno s jeho polohou na prestižním místě, a měl se soustředit na práci s kvalitním zbožím, nikoliv na zboží cenově agresivní.

Mezi vhodnými kandidáty byla pražská firma Fili s.r.o., se kterou Schoeller Süssen GmbH nakonec spolupráci navázala. Fili byl a je velkoobchod textilní galanterií s působností v celé ČR a SR. V jejím velkoobchodním produktovém portfoliu figurují značkové sortimenty knoflíků, zdrhovadel, potřeb pro pletení, šití a patchwork. V produktovém portfoliu velkoobchodu Fili však až do navázání spolupráce s firmou Schoeller nebyly žádné ručně pletací příze. S nimi firma pracovala pouze na úrovni maloobchodu, který provozovala a provozuje v OD Kotva v centru Prahy. Majitelé firmy Fili se tak mohli o atraktivitě ručně pletacích přízí Schoeller+Stahl snadno přesvědčit ve své vlastní maloobchodní prodejně textilní galanterie. Již první zkušenosti překonaly všechna očekávání. Ta sice počítala s tím, že nejvíce prodávanými přízemi budou dražší, ale zato atraktivní trendové (efektní) příze, jejichž nabídka na českém a slovenském trhu v podstatě zcela chyběla. Nicméně rychlost, s jakou tyto příze doslova „mizely“ z pultů prodejny v Kotvě, a prodávané objemy byly příjemným překvapením.

V létě roku 2006 firma Fili proto zahájila velkoobchodní distribuci ručně pletacích přízí v ČR a SR. I při této činnosti se potvrdily zkušenosti z prodeje těchto přízí v OD Kotva a nejvyšší prodejnost byla dosažena v případě trendových přízí, i přes jejich relativně vyšší cenu. Fili tak poměrně rychle dosáhla vysokých prodejních objemů ve své velkoobchodní distribuci ručně pletacích přízí Schoeller+Stahl a rok 2006 se v této oblasti stal rokem velice úspěšným. Cílem pro rok 2007 bylo na tento úspěch navázat a objem prodeje přízí v ČR a SR dále podstatně zvýšit.

Rok 2007 však přinesl celou řadu problémů a podstatné zvýšení objemu prodeje ručně pletacích přízí v ČR a SR se firmě Fili nezdařilo. Proto bylo začátkem roku 2008 přistoupeno k analýze příčin tohoto neúspěchu a ke stanovení cest a nástrojů, potřebných k dalšímu zvyšování tržního podílu ručně pletacích přízí Schoeller+Stahl na trzích České republiky a Slovenské republiky. Této práce jsem se mohla aktivně zúčastnit a přispět k vývoji nové strategie na základě teoretických východisek, nastudovaných v odborné literatuře v rámci studia oboru Mezinárodní management a marketing na Evropském polytechnickém institutu.

6 Marketingový mix

6.1 Identifikace problému

V roce 2007 firma Fili realizovala jen o málo vyšší obrat v ručně pletacích přízích než v roce 2006. Proto byly nejprve identifikovány problémové okruhy při prodeji přízí:

a) převážná část velkoobchodního obratu byla realizována pouze v trendových (efektních) přízích, základní (standardní) příze nebyly velkoobchodně prodávány téměř vůbec;

b) avšak, prodejní statistika vlastní maloobchodní prodejny firmy Fili v OD Kotva za rok 2007 vykázala naopak dominantní podíl základních přízí na celkovém prodejním objemu přízí (viz také tabulka č. 1 na str. 27);

c) pro prodej přízí se v roce 2007 nepodařilo nijak významně rozšířit počet zákazníků velkoobchodu Fili - maloobchodních prodejen textilní galanterie;

d) v průběhu hlavní prodejní sezóny (září - prosinec) docházelo k výpadkům dodávek obratově nejsilnějších položek (artiklů a barev) od dodavatele - Schoeller Süssen GmbH, což mj. vedlo k omezování prodejnosti obratově méně úspěšných barev dotčených artiklů (zákazníci neakceptovali částečná plnění jejich objednávek);

e) obratově méně úspěšné položky se hromadily na velkoobchodním skladě firmy Fili, vázaly její finanční prostředky, zhoršovaly cash-flow a tím platební disciplínu firmy Fili vůči jejím dodavatelům, včetně firmy Schoeller Süssen GmbH; docházelo k penalizacím za pozdní platby = zvýšení výdajů;

f) existovala významná disproporce mezi prodejními odhady firmy Fili a skutečností.

K bodu f) je nutné následující vysvětlení:

Trendové příze jsou firmou Schoeller Süssen zpravidla nabízeny jednu až dvě sezóny, jen ve výjimečných případech je tomu déle. Jak z označení této skupiny přízí

vyplývá, jedná se o artikly (a jejich barvy), ve kterých se odrážejí v danou prodejní sezónu platné módní trendy (buď podzim/zima = hlavní prodejní sezóna nebo jaro/léto = vedlejší prodejní sezóna).

Je jasné, že trh nelze zásobit přízemi tak, že tyto jsou vyráběny až na základě objednávek maloobchodníků, činěných v průběhu prodejní sezóny. Samotná výroba přízí totiž trvá 4-6 týdnů v případě standardních přízí a 6-8 týdnů v případě efektních přízí. Přitom je nutno si uvědomit, že trendové příze jsou svým technickým druhem zpravidla právě efektní příze s výše uvedenou relativně dlouhou výrobní lhůtou.

Jestliže první dodávky přízí do maloobchodů na začátku hlavní prodejní sezóny jsou realizovány v průběhu srpna, znamená to nutnost zadání výroby těchto přízí nejpozději koncem května a nutnost jejich naskladnění na všechny prodejní sklady v celé distribuční síti koncem července/začátkem srpna. A tyto příze musejí být na prodejních, především velkoobchodních skladech k dispozici až do poloviny prosince, aby bylo možno pružně plnit objednávky maloobchodů i v tomto prodejně silném období.

Není v silách firmy Schoeller Süssen odhadnout prodejnost jednotlivých trendových přízí po jednotlivých barvách na všech touto firmou obsluhovaných trzích, nejméně pak na trzích nových, jakými ČR a SR pro firmu stále ještě jsou. I v případě základních přízí je tento úkol splnitelný jen částečně. Proto Schoeller Süssen po svých smluvních velkoobchodních distributorech, v případě ČR a SR tedy po firmě Fili s.r.o., požaduje zadávání tzv. předobjednávek. To znamená, že firma Fili musí u firmy Schoeller Süssen nejpozději koncem května každého roku předobjednat podstatnou část přízí, které bude pro plnění objednávek maloobchodů v hlavní prodejní sezóně potřebovat (září-prosinec). Analogicky pro vedlejší prodejní sezónu (březen-červen) je nutné příze předobjednávat do konce listopadu předešlého roku.

Pro obě prodejní sezóny roku 2007 Fili tyto předobjednávky vystavila na základě svých vlastních subjektivních odhadů. V průběhu obou prodejních sezón v roce 2007 se však ukázalo, že ani Fili není schopná trh dostatečně přesně odhadnout. A tak byly obratově silné položky (silnější než byl odhad a tedy i předobjednávka) předčasně

vyprodány jak ze zásob skladu Fili tak ze zásob skladu Schoeller a naopak oproti odhadu obratově slabší položky se nahromadily na prodejním skladě Fili [7].

Za tohoto stavu, počátkem roku 2008, ihned po schválení tématu této bakalářské práce v lednu 2008, jsem zahájila spolupráci s firmou Fili s.r.o. při vývoji plánu na dosažení plného průniku ručně pletacích přízí Schoeller+Stahl na trhy České republiky a Slovenské republiky. Mohla jsem si tak v praxi ověřit teoretická východiska, která mi poskytlo studium na Evropském polytechnickém institutu, a to v praxi „živé“, právě se dějící a vyvíjející.

Bylo nutné vyřešit problémy, uvedené na předchozí straně v bodech a) - f). K tomu bylo zapotřebí stanovit postup. V diskuzi s vedením firmy Fili byl stanoven postup následující:

a) definovat produkt;

b) definovat cílové skupiny zákazníků;

c) definovat segment trhu a pozici produktu na něm;

d) definovat a popsat stav trhu a stav konkurence;

e) definovat cílový stav;

f) definovat prostředky

g) analyzovat marketingový mix

h) stanovit cíle a postupy

6.2 Definice produktu

Kolekce ručně pletací příze Schoeller+Stahl je:

a) kvalitativně prvotřídní;

b) plnosortimentní (široká škála standardních a trendových přízí);

c) aktuální;

---

[7] Fili: *Interní dokumenty*. Prodejní výkazy firmy Fili, Praha 2005-2008.

d) značková;

e) s plným servisem pro zákazníky (maloobchody) i spotřebitele.

6.3 Definice cílových skupin zákazníků

Ručně pletací příze Schoeller+Stahl jsou určeny:

1. spotřebitelům hledajícím
    a. kvalitu
    b. široký výběr
    c. aktuální trendové příze
    d. inspiraci
    e. servis
2. maloobchodníkům, kteří chtějí obsluhovat spotřebitele dle bodu 1.

6.4 Definice segmentu trhu a pozice přízí Schoeller+Stahl na něm

Pro definování segmentu trhu jsem použila tzv. behaviorální způsob - jde o takový způsob, „kdy je trh segmentován podle toho, jak se zákazníci chovají, tj. například podle míry používání určitých výrobků, podle loajality vůči značce, podle místa nákupu apod.“ [8]

Dle zkušeností firmy Fili, získaných v průběhu roku 2006-07 při prodeji přízí Schoeller+Stahl na trzích České republiky a Slovenské republiky, se trh ručně pletacích přízí v obou jmenovaných státech aktuálně nachází ve stejné fázi, jako v případě západoevropských států v 70. letech 20. století (viz bod 2.3 této práce). To znamená, že ruční pletení se pro spotřebitele postupně stalo „pouhým“ hobby - kreativní volnočasovou činností.

Čistá orientace na cenu produktu, jak je dle zkušeností firmy Fili praktikována převážnou částí tuzemské konkurence z řad výrobců, velkoobchodních distributorů a maloobchodních prodejen ručně pletacích přízí, tak může oslovit jedině mizející tržní

[8] FORET, M.; PROCHÁZKA, P.; URBÁNEK, T. *Marketing - základy a principy*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0790-6. 82. str.

segment. Trh obou států je zcela saturován, mimo jiné i pletenými oděvy, a to ve všech cenových segmentech včetně nejlevnějšího. Lze říci, že na trhu jsou běžně dostupné hotové pletené oděvy a oděvní doplňky (čepice, rukavice, šály, náplety, ponožky apod.) v přijatelné kvalitě, jejichž ceny jsou ekvivalentní či dokonce v mnoha případech nižší, že jsou ceny i těch nejlevnějších ručně pletacích přízí v objemech potřebných ke zhotovení srovnatelných pletených oděvů a doplňků. Přičemž kvalita těchto nejlevnějších ručně pletacích přízí často bývá nižší, než kvalita vstupních materiálů levných hotových pletených oděvů a oděvních doplňků. Především těch, které nabízejí asijští prodejci, ale i mezinárodní cenově orientované řetězce (např. C&A, Next apod.), které nabízejí cenově nízko posazené oděvy, jejichž výrobu tyto řetězce zadávají v zemích s nízkými náklady na pracovní sílu (typicky asijský Dálný východ a Střední východ a severní země Afriky).

Z výše uvedeného je jasné, že cena příze není pro spotřebitele důvodem proč plést. Toto se stalo ústředním východiskem, středobodem dalšího postupu firmy Fili v ČR a SR v oblasti prodeje ručně pletacích přízí Schoeller+Stahl.

Pozice přízí Schoeller+Stahl na trhu je jejich povahou pozice produktů, určených pro kreativní volnočasovou činnost (viz body 6.2 a 6.3 této práce), splňujících požadavky jak méně tak více náročných spotřebitelů. Tuto povahu přízí Schoeller+Stahl je tedy nutno prosadit na trzích ČR a SR. A zároveň je nutno daný tržní segment aktivně rozvíjet.

6.5 Definice stavu trhu a konkurence

Jak popsáno v předchozím bodě, na trhu se v posledních několika letech dramaticky snížil prostor pro cenově agresivní ručně pletací příze, u nichž je nízká cena hlavní prodejní argument. Dobrá zpráva pro Fili s její snahou o získání maximálního tržního podílu pro příze Schoeller+Stahl je, že převážná část jejích domácích konkurentů z oblasti výroby a velkoobchodní distribuce ručně pletacích přízí se soustřeďuje právě na cenově agresivní pletací příze s hlavním prodejním argumentem nízké ceny. To dává Fili prostor v jejím produktovém segmentu, jak je popsán v bodech 6.2, 6.3 a 6.4.

Špatnou zprávou je skutečnost, že cenová orientace je, jak vyplynulo z rozhovorů s majiteli firmy Fili, základní strategií také zcela dominantní většiny maloobchodních prodejen textilní galanterie, které ručně pletací příze spotřebitelům nabízejí. Z toho pro Fili vyplývá nutnost „pionýrské“ práce při získávání trhu pro ručně pletací příze Schoeller+Stahl - přesvědčování potencionálních zákazníků o tom, že ne levnějšími, ale paradoxně naopak dražšími ručně pletacími přízemi mohou své zákazníky zaujmout.

Protože přestože jsou dražší, ručně pletací příze vysoké kvality, promyšlené sortimentní skladby, vždy aktuální, inovované, s dostatečným výběrem barev a s doprovodným servisem v podobě reklamy a podpory prodeje jsou lépe prodejné než příze levné, které všechna tato uvedená kritéria nesplňují.

Prostředky pro získání trhu je proto nutné této „pionýrské“ práci uzpůsobit.

6.6 Definice cílového stavu - poslání, vize a cílů firmy při distribuci ručně pletacích přízí

„Východiskem pro účinnou a úspěšnou aplikaci marketingu v řízení firem je definice vlastního poslání podniku a vymezení jeho cílů, ať již krátkodobých nebo dlouhodobých. Cíle podniku jsou obvykle definovány jako měřitelné výsledky, kterých se podnik svojí činností snaží dosáhnout. Vycházejí z vize. Takovým obecným měřitelným vyjádřením bývá např. zisk nebo návratnost investic.“ [9]

Z konzultace s vedením firmy Fili vyplynulo pro činnost firmy v oblasti velkoobchodní distribuce ručně pletacích přízí Schoeller+Stahl následující:

6.6.1 Poslání firmy

Uspokojovat kreativní potřeby tzv. hobby pletařek. Příze k tomu potřebné distribuovat primárně prostřednictvím odborné maloobchodní sítě (prodejny textilní galanterie).

6.6.2 Vize firmy

Stát se jedničkou v oblasti prodeje kvalitních ručně pletacích přízí na trzích České republiky a Slovenské republiky. Tj. získat procentuálně nejvyšší tržní podíl ze všech konkurentů.

6.6.3 Cíle firmy

V průběhu 3 let ztrojnásobit objem prodaných přízí Schoeller+Stahl v ČR a SR.

---

[9] FORET, M.; PROCHÁZKA, P.; URBÁNEK, T. *Marketing - základy a principy*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0790-6. 19. str.

6.7 Definice prostředků, které mají Schoeller Süssen GmbH a Fili s.r.o. k dispozici

Pro vypracování postupu na trhu je pochopitelně nutné znát prostředky, které pro získání trhu jsou k dispozici. V případě přízí Schoeller+Stahl jsou to:

a) široká paleta vždy aktuálních atraktivních přízí v cenách akceptovaných trhem;

b) profesionální prezentační podklady;

c) lokální sklad (v Děčíně), dávající možnost rychlých a flexibilních dodávek;

d) profesionální fotografie atraktivních a trendově aktuálních modelů, vyrobených z trendových přízí Schoeller+Stahl, a návody k jejich vyhotovení;

e) rozpočet na klasickou reklamu;

f) rozpočet na bezplatné poskytování vzorků přízí.

Jako velký handicap firmy Fili se však ukázaly dvě významné slabiny:

g) firma nemá stálé zaměstnance prodeje vnější služby, tj. pracovníky, pravidelně navštěvující zákazníky na místě;

h) firma disponuje avšak neužívá modul informačního systému pro správu přijatých a vydaných objednávek.

Pro vysvětlení obou uvedených slabin:

ad g) Až do navázání spolupráce s firmou Schoeller se hlavní aktivity firmy Fili zaměřovaly na prodej textilní galanterie výrobním oděvním podnikům. Tento tržní segment, čítající do 20 zákazníků, byl obsluhován co do pravidelných osobních návštěv u zákazníků osobně oběma majiteli firmy. Segment odborného maloobchodu byl ponechán „v rukou“ nezávislých obchodních zástupců, pracujících na provizní bázi. Je pochopitelné, že možnosti řídit, vést, úkolovat a kontrolovat nezávislé obchodní zástupce jsou pro zadávající firmu jen velice omezené. Výsledky prodeje ručně pletacích přízí v roce 2007 ukázaly, je nezávislí obchodní zástupci, přinejmenším ti, kteří v té době s firmou Fili při

prodeji přízí spolupracovali, nebyli tou správnou „převodovou pákou“ mezi firmou Fili a jejími zákazníky.

ad h) Nutnost plánovat prodej přízí (viz 6.1, vysvětlení k bodu f) při zohlednění faktu, že se jedná o cca. 1500 položek (cca. 100 artiklů × v průměru cca. 15 barev) s sebou nese poměrně rozsáhlou agendu. Pro správu přijatých a vydaných objednávek je dnes naprostým standardem využití výpočetní techniky, jiné postupy jsou příliš náročně na pracovní sílu a tudíž neekonomické. Výpočetní technika dává firmě rychlý a přesný přehled u každé zbožové položky o tom, kolik v ní již bylo vydodáno v minulosti, kolik je aktuálně objednáno zákazníky, kolik je skladem a kolik bylo objednáno u dodavatele. Bez těchto rychle přístupných dat firma jen těžko sleduje zbožové potřeby své a svých zákazníků a možnosti dodavatele.

6.8 Analýza marketingového mixu

6.8.1 SWOT analýza firmy Fili

Silné stránky	Slabé stránky
◦ atraktivní zboží ◦ spolehlivý a zkušený dodavatel ◦ znalost domácího prostředí ◦ lokální sklad a logistika ◦ šíře zbožového sortimentu ◦ zdatný interní personál ◦ vlastní maloobchod	◦ malá prodejní síť (maloobchod) ◦ nedostatečně zdatná prodejní síť ◦ nedostatečné personální zabezpečení prodeje ◦ nedostatečná komunikace s trhem ◦ nedostatečné využití IS
Příležitosti	**Hrozby**
◦ nově se rozvíjející tržní segment ◦ neobsazený tržní segment ◦ ochota dodavatele podpořit rozvoj tržního segmentu ◦ rozvoj vlastní maloobchodní sítě	◦ zahlcení skladu nesprávně naplánovanými položkami ◦ nezvládnutí správy objednávek ◦ vstup konkurence ◦ promarnění nové příležitosti

6.8.2 Analýza spotřebitele

Zdrojem pro tuto analýzu byla Maslowova pyramida lidských potřeb[10].

Obr. č. 1: Maslowova pyramida lidských potřeb
Zdroj: [1]

Podle tohoto žebříčku mohou ručně pletací příze uspokojovat poměrně široké spektrum lidských potřeb. Mimo obou základních hodnotových pater se ruční pletení dotýká všech ostatních:

1. ručním pletením se člověk realizuje;
2. za jeho výtvory se mu v případě úspěchu dostává uznání, ať již blízkého nebo i širokého okolí;
3. darováním svých ručně vyrobených výtvorů realizuje pletařka [11] své city vůči obdarovaným

Z toho vyplývá, že pole pro komunikaci s pletařkami je poměrně široké, ruční pletení je schopno uspokojovat celou škálu lidských potřeb a zároveň existuje dostatečný prostor pro stimulaci spotřeby ručně pletacích přízí.

---

[10] FORET, M.; PROCHÁZKA, P.; URBÁNEK, T. *Marketing - základy a principy*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0790-6. 72. str.

[11] Odtud a v dalším textu pracuji s pojmem „pletařka“ namísto pojmu „spotřebitel“, protože na základě sdělení firem Fili i Schoeller je ruční pletení dnes výhradně provozováno ženami, až na výjimky, které jsou pro marketingové plány nepodstatné.

6.8.3 Analýza distribuční sítě

Z rozhovoru s majiteli firmy Fili vyplynulo, že prostředek k přiblížení zboží ke spotřebiteli, v našem případě k přiblížení ručně pletacích přízí k pletařkám, tj. maloobchodní síť, v našem případě tzv. odborný maloobchod, není v České republice ani na Slovensku v převážné většině na trhem vyžadované odborné výši co se prodeje ručně pletacích přízí týče.

Prodejny textilní galanterie lze rozdělit do následujících čtyř skupin:

a) prodejna je profesionálně vedená, příze jsou vybírány s ohledem na potřeby širokého spektra hobby pletařek;

b) prodejna je vedená pletařkou - ta příze do své prodejny vybírá emotivně na základě svých vlastních preferencí;

c) prodejna vede ručně pletací příze jako nutnost, protože tyto jsou historicky součástí nabídky textilní galanterie, jejich výběru není věnována náležitá pozornost a obrat v tomto sortimentu danou prodejnou realizovaný dlouhodobě a trvale klesá;

d) prodejna nemá pro prodej ručně pletacích přízí v plném sortimentu potřebnou spádovou oblast.

ad a) S těmito prodejnami Fili již od roku 2006 při prodeji přízí Schoeller+Stahl úspěšně spolupracuje, nicméně pouze v oblasti trendových přízí.

ad b) Úspěšnost Fili u tohoto druhu zákazníků je přibližně poloviční.

ad c) Vedení těchto prodejen příčinu nepříznivého vývoje prodejnosti ručně pletacích přízí spatřuje v nízké koupěschopnosti obyvatelstva (přestože ta se statistiky zejména od roku 2000 výrazně a trvale zvyšuje) a v předpokladu, že „lidé stále méně pletou“. Těchto prodejen je v ČR a SR bohužel velká většina. Pro plný průnik přízí Schoeller+Stahl je však klíčové tyto prodejny získat pro jejich prodej.

ad d) Ze zkušeností firmy Fili vyplynulo, že objem prodeje přízí v prodejně v místě s méně než 10.000 obyvateli je ekonomicky nedostatečný, i když je prodejna vedena naprosto profesionálně. Na jedné straně stojí nutnost nabídnout v prodejně pletařkám dostatečně široký sortiment, přitom pravidelně aktualizovaný, na straně druhé pak možný objem prodeje vzhledem k velikosti trhu. Držení široké nabídky přízí v prodejně a její

pravidelná aktualizace je finančně náročná a možný objem prodeje, který je v malém místě relativně nízký, k tomu potřebné finanční zdroje nevytváří.

6.8.4 Analýza produktu - vlastní nabídky

Prodej přízí Schoeller+Stahl v OD Kotva je velice úspěšný, stejně tak v několika dalších prodejnách v ČR a SR. Otázka prodejnosti těchto přízí na obou trzích je tím považována za zodpovězenou. Nicméně protože se jedná o celkem zhruba 100 různých artiklů, bylo zapotřebí analyzovat prodejnost jednotlivých artiklů s cílem stanovit priority („silné“ artikly) při další velkoobchodní akviziční činnosti.

Pro tuto analýzu (viz tabulka 1) byla využita prodejní data z maloobchodní prodejny firmy Fili v OD Kotva v centru Prahy za rok 2007. Dle sdělení Fili se jedná o dostatečně reprezentativní data pro celou ČR i SR, protože v textilní galanterii v Kotvě až na naprosté výjimky nenakupují zahraniční turisté, ale z poloviny Pražané a z poloviny zákazníci z jiných míst v ČR a SR (Slováky pro účely této práce nepovažujeme za zahraniční turisty).

KOTVA - statistika prodeje za rok 2007

artikl (skupina)	**prodej [kg]**
základní příze - artikl A	435
základní příze - artikl B	171
ostatní základní příze	403
trendové příze	374
CELKEM	**1383**

Tab. 1 - Statistika obratu ručně pletacích přízí Schoeller+Stahl v OD Kotva (rok 2007)
Zdroj: [7]

Jak již uvedeno v bodě 6.1 b) prodej v OD Kotva prokázal bezproblémovou prodejnost základních (standardních) přízí Schoeller+Stahl v ČR. Z celkových 1383 prodaných kg přízí více než 1000 kg tvořily právě základní příze, přičemž s odstupem nejsilnější byl prodej artiklů A a B (na žádost firmy Fili zde nejsou uváděna konkrétní označení).

Uvážíme-li, že velkoobchodních obratů s ručně pletacími přízemi Schoeller+Stahl firma Fili v letech 2006 a 2007 dosahovala téměř výhradně v oblasti trendových přízí, pak statistika z Kotvy naznačuje, že jen samotné prosazení

základních přízí u stávajících maloobchodních zákazníků by objem prodeje přízí Schoeller+Stahl v ČR a SR zvýšilo na čtyřnásobek!

Z analýzy marketingového mixu vyplývá, že na trzích ČR a SR existuje zajímavý, rozvíjející se a přitom zcela nedostatečně saturovaný prostor pro kvalitní sortiment ručně pletacích přízí a že firmy Schoeller Süssen a její distributor Fili na nich mají velkou šanci na získání významného tržního podílu.

6.9 Cíle a postupy

6.9.1 Cíle

Při stanovování cílů jsem opět čerpala z teorie: „Stanovení cílů podniku ... musí být zcela přesné a konkrétní. Vytčené cíle totiž bezprostředně určují činnosti firmy v daném podnikatelském prostředí a jejich jasné vyjádření pak napomáhá správně se orientovat a racionálně kontrolovat úsilí řídících i výkonných pracovníků. Vymezení cílů a jejich plnění je proto úzce spjato se snahami o přežití nebo zajištění rozvoje firmy anebo její části (závodu, divize apod.), s úspěchem či neúspěchem určitého výrobku nebo celé výrobkové řady. Na rozdíl o poněkud abstraktnější formulace poslání a vize firmy se u cílů obvykle požaduje vyjádření v kvantitativní (číselné) podobě, umožňující následně také kvantitativní zhodnocení jejich plnění (dosažení). Mezi základní ukazatele úspěšnosti rozvoje firem v tržním prostředí patří zisk, rentabilita, růst obratu a tržní podíl, dosažený na určitém trhu.“[12]

Dle citovaného zdroje lze cíle podniku rozdělit do několika skupin - postavení podniku na trhu, jeho cíle v ekonomické a sociální oblasti, finanční cíle a cíle v oblasti tržní prestiže. Jedná se o cíle vrcholové strategie firmy. Ty však mohou být pro oblast marketingu konkretizovány do dílčích cílů. Pro účely této práce jsem se soustředila na takové dílčí cíle, které se bezprostředně dotýkají obchodní činnosti firmy v oblasti výrobkové řady ručně pletacích přízí Schoeller+Stahl.

Problémem při stanovení konkrétních měřitelných cílů v této oblasti je nedostupnost jakýchkoliv dat ohledně tržního potenciálu. Celorepubliková data ohledně objemu prodeje ručně pletacích přízí v maloobchodě nejsou k dispozici ani v ČR ani v SR.

---

[12] FORET, M.; PROCHÁZKA, P.; URBÁNEK, T. *Marketing - základy a principy*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0790-6. 20. str.

Ani cílený sběr dat pro účely vytvoření takové statistiky by dle sdělení majitelů firmy Fili nevedl k výsledku, protože až na nepatrné výjimky maloobchody nemají přehled o svých partikulárních obratech a objemech prodeje pro segment ručně pletacích přízí. Jinými slovy - nikdo přesně neví, kolik ručně pletacích přízí se na trzích ČR a SR vůbec prodává.

Nicméně jsem se spolu s majiteli firmy Fili alespoň pokusila o kvantifikaci trhu, opírající se o zkušenosti Fili a jejích několika zákazníků, kteří mají potřebná data k dispozici. Při této kvantifikaci jsem se pro zjednodušení i kvůli dostupnosti alespoň základních dat soustředila pouze na trh ČR s tím, že výsledky kvantifikace trhu ČR lze s poměrně velkou přesností použít i pro trh SR, který se svým spotřebitelským chováním, kupní silou, základní demografickou strukturou (velikosti sídel) a maloobchodní distribuční strukturou od trhu ČR nijak významně neliší. Při poměru celkového počtu obyvatel ČR vs. SR 2:1 lze velmi zjednodušeně říci, že v SR může Fili dosáhnout přibližně polovičních výsledků, než v ČR, s výhradou nutnosti přesné kvantifikace sídel co do velikostí a počtu.

K provedení kvantifikace trhu ČR bylo zapotřebí stanovit:

a) typy maloobchodních prodejen textilní galanterie

    i. typ A - velká prodejna, místně dominantní prodejna, jaké existují většinou jen ve městech s počtem obyvatel nad 100 tis.;

    ii. typ B - střední prodejna, typická místně dominantní prodejna ve městech od 20 do 100 tis. obyvatel či v okrajových částech měst nad 100 tis. obyvatel;

    iii. typ C - malá prodejna, typická prodejna ve městech od 10 do 20 tis. obyvatel nebo v okrajových částech měst od 20 do 100 tis. obyvatel;

b) možné roční objemy prodeje ručně pletacích přízí pro jednotlivé typy prodejen

    i. typ A - velká prodejna - 1200 kg;

    ii. typ B - střední prodejna - 700 kg;

iii. typ C - malá prodejna - 400 kg;

c) velikostní skupiny měst

i. typ A - nad 1 000 000 obyvatel;

ii. typ B - 100 000 až 500 000 obyvatel;

iii. typ C - 50 000 až 100 000 obyvatel;

iv. typ D - 20 000 až 50 000 obyvatel;

v. typ E - 10 000 až 20 000 obyvatel;

d) počet měst v jednotlivých velikostních skupinách [13];

e) počet jednotlivých typů prodejen v jednotlivých velikostních skupinách měst.

Poznámky k bodu c):

- v ČR není ani jedno město o velikosti mezi 500 000 a 1 000 000 obyvatel;
- města s počtem obyvatel pod 10 000 nebyla pro účely této kvantifikace uvažována, a to z důvodů uvedených v bodě 6.8.3 ad d). I když v současnosti v těchto sídlech prodejny textilní galanterie převážně existují, jejich úspěšnost při prodeji ručně pletacích přízí je velice nízká a pro účely kvantifikace trhu a stanovení cílů na něm pro tuto chvíli zanedbatelná.

Na základě výše uvedených východisek jsem připravila následující sestavu přehledových tabulek, které i přes pravděpodobnost významné odchylky odhadů objemů prodeje pro jednotlivé typy prodejen od skutečnosti poskytují základní kvantifikaci trhu a možnost jejího rozpracování do konkrétních cílů.

[13] Český statistický úřad. Home-Publikace-1 Souborné informace-Počet obyvatel v obcích k 1.1.2008. [online]. 2008 [cit. 14. března 2008]. Dostupný na http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/p/1301-08

statistika měst ČR		
typ	počet	obyvatelstvo celkem
A	1	1 212 097
B	4	942 518
C	15	1 108 775
D	43	1 294 937
E	67	956 831
celkem		5 515 158

Tab. 2 - statistka měst v ČR
Zdroj: Český statistický úřad [online]. 2008 [cit. 2008-06-05]. Home-Publikace-1 Souborné informace-Počet obyvatel v obcích k 1.1.2008. Dostupné na http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/p/1301-08

odhady objemů prodeje [kg/rok] dle typu prodejny	
typ	objem
A	1 200
B	700
C	400

Tab. 3 - odhady kg objemů prodeje za rok podle jednotlivých typů prodejen
Zdroj: vlastní

odhady počtu prodejen v městech dle jejich typů			
typ	počet prodejen		
města	A	B	C
A	4	10	20
B	1	2	3
C	0	1	2
D	0	1	0
E	0	0	1

Tab. 4 - odhady počtu prodejen podle typu města
Zdroj: vlastní

výpočet počtu prodejen v městech celkem				
typ	počet prodejen			
města	A	B	C	celkem
A	4	10	20	34
B	4	8	12	24
C	0	15	30	45
D	0	43	0	43
E	0	0	67	67
celkem	8	76	129	**213**

Tab. 5 - výpočet celkového počtu prodejen ve sledovaných městech
Zdroj: vlastní

výpočet tržního potencionálu ČR v RPP [kg/rok]					
typ	typ prodejen				
města	A	B	C	celkem	index
A	4 800	7 000	8 000	19 800	1,63
B	4 800	5 600	4 800	15 200	1,61
C	0	10 500	12 000	22 500	2,03
D	0	30 100	0	30 100	2,32
E	0	0	26 800	26 800	2,80
celkem	9 600	53 200	51 600	**114 400**	2,08

Tab. 6 - výpočet celkového objemu ručně pletacích přízí, které lze ročně realizovat ve sledovaném segmentu měst; index představuje kg/rok na 100 obyvatel
Zdroj: vlastní

Index v tabulce 6 je použit pro kontrolu reálnosti výsledků. Průměrný index 2,08 říká, že v průměru plete 1% populace s průměrnou roční spotřebou příze 2 kg. Přičemž ve velkých sídlech ve srovnání s menšími je ruční pletení méně rozšířenou volnočasovou činností, pročež index je v případě velkých sídel nižší a v případě menších naopak vyšší než je průměr.

Dle zkušeností firmy Schoeller Süssen lze s hodnotami indexů souhlasit, což znamená, že tato kvantifikace trhu ručních pletacích přízí v ČR, založená částečně na odhadech, se blíží realitě a lze ji proto úspěšně použít pro kvantifikaci cílů.

Z výše uvedené kvantifikace trhu mj. vyplývají následující východiska pro rozpracování cílů:

a) celkový roční tržní potenciál ve všech městech ČR nad 10 000 obyvatel je přibližně 115 tun ručně pletacích přízí;

b) trh disponuje pouze 8 velkými prodejnami typu A s celkovým tržním potenciálem 10 tun; z toho Fili jednu sama provozuje;

c) tržní potenciál ve velkých městech nad 100 000 obyvatel činí 35 tun, tj. 30% z celkového tržního potenciálu, při 58 prodejnách; pokud se omezíme jen na prodejny typu A a B, pak jde o 26 prodejen s potenciálem 22 tun;

d) tržní potenciál středních měst od 50 000 do 100 000 obyvatel činí 22,5 tun, tj. 20% z celkového tržního potenciálu, při 45 prodejnách; pokud se omezíme jen na prodejny typu B, pak jde o 15 prodejen s potenciálem 10,5 tun;

e) tržní potenciál menších měst od 20 000 do 50 000 obyvatel činí 30 tun, tj. 26% z celkového tržního potenciálu, při 43 prodejnách typu B;

f) tržní potenciál malých měst od 10 000 do 20 000 obyvatel činí 27 tun, tj. 23% z celkového tržního potenciálu, při 67 prodejnách typu C;

g) tržní potenciál 8 prodejen typu A je 9,6 tun;

h) tržní potenciál 76 prodejen typu B je 53,2 tun;

i) tržní potenciál 129 prodejen typu C je 51,6 tun;

V dohodě s majiteli firmy Fili byly pro rok 2008 stanoveny následující cíle:

1. obsluhovat alespoň 3 prodejny typu A s 50% podílem;
2. obsluhovat alespoň 50 prodejen typu B s 30% tržním podílem;
3. tím dosáhnout objemu velkoobchodního prodeje 12,3 tun v ČR.

ad 1) Některé velké maloobchodní prodejny textilní galanterie jsou provozovány konkurenčními velkoobchody. Dle vyjádření majitelů firmy Fili tyto prodejny mají zákaz nakupovat příze i jiné zboží od jiných dodavatelů než je majitelská velkoobchodní firma. Za současné situace na trhu nelze tyto prodejny jako zákazníky získat.

ad 2) Za situace, kdy firma Fili nedisponuje kvalifikovaným prodejním personálem leží úkol akvizice nových zákazníků jakož i intenzifikace spolupráce se stávajícími pouze na obou majitelích firmy Fili. Z časových důvodů je tedy cíl obsluhovat 53 prodejen personální maximum.

6.9.2 Postupy

Postupy, pomocí kterých je možné dosáhnout výše zmíněných stanovených cílů, bylo nutné zvolit s ohledem na:

a) výsledky analýzy marketingového mixu - viz bod 6.8;

b) problémy, se kterými se Fili ve své velkoobchodní činnosti v oblasti ručně pletacích přízí Schoeller+Stahl v roce 2007 potýkala - viz bod 6.1;

c) postavení produktu na trhu - viz body 6.2 a 6.8.4;

d) cílový segment - viz bod 6.3;

e) stav trhu - viz body 6.4 a 6.8.3

f) prostředky, které jsou k dispozici - viz bod 6.7

7 Opatření pro rozšíření průniku na trhy ČR a SR

7.1 Prvotní soubor opatření

7.1.1 Prodejnost základních přízí

Jak uvedeno v bodě 6.1 firmě Fili se v roce 2007 nepodařilo prosadit u jejich stávajících velkoobchodních zákazníků sortiment základních přízí, přestože statistiky prodeje v OD Kotva jasně dokazují, že tyto jsou na českém trhu velice dobře prodejné. Bylo nutno identifikovat příčiny, proč se u zákazníků tento sortiment přízí nedaří prosadit. Základní příčinu majitelé firmy Fili spatřují v cenách základních přízí Schoeller+Stahl, které jsou vyšší, než je průměrná cenová hladina konkurenčních, byť méně kvalitních přízí.

Protože velká část maloobchodníků spatřuje hlavní prodejní argument u přízí právě v nízké ceně (viz bod 6.8.3 ad c), nakoupení dražších přízí do svých obchodů se razantně brání. Argument kvality, široké barevné palety přízí a servisu pro tyto obchodníky nehraje žádnou roli.

Požádala jsem majitele firmy o zvážení a prověření možnosti, nabídnout obchodníkům oba nejvíce úspěšné artikly ze sortimentu základních přízí (viz tabulka 1, artikly A a B) v ceně na trhu obvyklé. Tomuto návrhu bylo ze strany obou firem - Schoeller Süssen a Fili - vyhověno a pro prodej těchto artiklů v ČR a SR byly počínaje hlavní sezónou 2008 stanoveny nižší ceny, a to na úrovni na obou trzích obvyklých cen srovnatelných artiklů konkurence, i když jde o konkurenci méně kvalitní po stránce jakosti vlastního produktu, nabízené barevné palety a dodávkového servisu. Snížení cen základních artiklů A a B je prvním opatřením.

7.1.2 Prodejní odhady

Dalším závažným problémem, zmíněným v bodě 6.1, byla skutečnost, že se Fili nedaří (a objektivně vzato ani dařit nemůže) předem odhadnout potřeby trhu a předzásobit se a předem si rezervovat další zásoby u dodavatele v rozsahu odpovídajícím budoucím potřebám trhu. Bylo konstatováno, že toto bez spolupráce se zákazníky ani není možné.

Firma Fili požádala svého dodavatele, firmu Schoeller Süssen, o slevu na příze objednané v rámci tzv. předobjednávek (viz 6.1, vysvětlení k bodu f). Tuto slevu chtěla Fili v plném rozsahu přenést na své zákazníky z řad maloobchodních prodejen, kteří budou ochotni předobjednávat příze u Fili. Dodavatel tomuto požadavku vyšel vstříc, protože také

on má zájem o co nejpřesnější plánování potřeb trhu. Sleva na předobjednávky se stala druhým opatřením.

7.1.3 Vlastní maloobchodní zkušenosti firmy Fili versus úroveň odbornosti českého a slovenského maloobchodu

Třetím důležitým opatřením byla komunikace s trhem o výsledcích prodeje ručně pletacích přízí Schoeller+Stahl v OD Kotva jakož i v dalších prodejnách - zákaznících velkoobchodu Fili, které vedou širší škálu přízí Schoeller+Stahl. Za tímto účelem byl vypracován plnobarevný prospekt, který shrnuje hlavní aspekty prodeje ručně pletacích přízí a názorně na fotografiích ukazuje způsob jejich prezentace v úspěšných prodejnách.

7.1.4 Personální zabezpečení

Čtvrtým opatřením bylo personální zabezpečení obsluhy zákazníků - maloobchodních prodejen - v místě, tj. osobní návštěvy u nich. Jak popsáno v bodě 6.6 g) dosavadní personální zabezpečení akviziční činnosti nezávislými obchodními zástupci nepřineslo potřebné výsledky. Majitelé firmy Fili se proto rozhodli tuto činnost provozovat osobně.

7.1.5 Komunikace s trhem

Pátým opatřením byla intenzifikace komunikace se spotřebitelem a její využití jako prodejního argumentu u zákazníků. Fili začala nabízet u firmy Schoeller dostupné fotografie modelů, vyrobených z nových trendových přízí, a české návody k jejich vyhotovení zdarma na internetu i jako prodejní artikl v tištěné podobě. Dále, ve spolupráci s firmou Schoeller a za jejího finančního přispění nachystala reklamní kampaň v odborném tisku, ve které zveřejnila několik modelů a návodů, ale zároveň v ní také inzerovala maloobchodní distribuční síť přízí Schoeller+Stahl. Jinými slovy maloobchodní zákazníci, kteří učinili u Fili zmíněné předobjednávky, byli uvedeni v těchto inzerátech, což představuje nejen velmi účinnou reklamní podporu prodeje přízí Schoeller+Stahl, ale také bezplatnou reklamu pro maloobchodní zákazníky velkoobchodu Fili.

7.1.6 Servis

Šestým opatřením byla komplexnost servisu firmy Fili pro její maloobchodní zákazníky. Jak uvedeno v 5. kapitole, firma Fili je velkoobchodem se širokým produktovým portfoliem od kvalitních dodavatelů z tuzemska i ze zahraničí. Aktuální vývoj na trhu ručně pletacích přízí, který se stále více přiklání spíše ke kvalitní nabídce

i přes vyšší cenovou hladinu, lze spatřovat o v dalších segmentech textilní galanterie, ať jsou to zdrhovadla, knoflíky, stuhy a prýmky a další šicí potřeby či potřeby pro pletení a patchwork. Fili nabízí velmi atraktivní sortiment výrobků v těchto segmentech, čímž se pro odborný textilní galanterní maloobchod stává významným systémovým celosortimentním dodavatelem. Aby této své pozice Fili maximálně využila, připravila pro své zákazníky atraktivní systém obchodních podmínek a objemových slev, za pomocí nichž jeden sortiment Fili podporuje prodejnost dalších, protože prodejní objemy jednotlivých sortimentů, realizované u jednoho zákazníka, se pro účel poskytnutí objemové slevy sčítají.

7.1.7 Obsáhnutí trhu

Jak uvedeno v bodě 6.8.3 ad d) obce do 10 000 obyvatel lze prostřednictvím klasického galanterního maloobchodu obsluhovat jen těžko. Nicméně v těchto obcích žije téměř polovina české populace - 4,5 mil obyvatel. Samozřejmě že tito jezdí za nákupy do větších (spádových) měst v nejbližším sousedství, nicméně ne ve všech takových městech Fili má či může a bude mít maloobchodního zákazníka. Pro celkové obsáhnutí trhu bylo zapotřebí zvolit jiné než klasické distribuční metody. Jednou z nich je dnes již standardní metoda - internetový maloobchodní prodej. Jeho zřízení do léta 2008 si Fili předsevzala. Výhodou tohoto řešení jsou jeho nízké pořizovací a provozní náklady, možnost nabídnout ucelený sortiment a možnost obsáhnout celý geografický trh.

Při tomto řešení Fili zvolila prodej jí nabízených produktů na stejné ceny, jako jsou její nezávazně doporučené ceny konečného spotřebitele pro klasický maloobchod. Tím firma neodrazuje klasické maloobchodní zákazníky od spolupráce, naopak tím vyvolává synergický efekt. Prodejny typu B a C z prostorových a finančních důvodů nemohou vést kompletní sortiment ručně pletacích přízí, jak jej v případě přízí Schoeller+Stahl firma Fili nabízí. Spotřebitelé z míst, kde takové prodejny působí, tak mohou využít možnosti dokoupit takové položky, o které mají zájem, ale které nejsou v nabídce místní prodejny, přímo u Fili prostřednictvím internetové prodejny (eShop).

7.1.8 Snížení rizika zahlcení skladů

A konečně sedmým opatřením bylo snížení rizika zahlcení skladů. I přes spolupráci maloobchodu při plánovaní potřeb trhu - viz bod 7.1.2 - musí velkoobchod Fili nejméně 50% potřeb odhadnout sám na vlastní riziko. To se neobejde bez nesprávných odhadů. Hůře prodejné artikly je nutné vyprodat. K tomu nejlépe poslouží pro daný účel přesně

zaměřené výprodejové místo. Jeho zřízení a provozování si majitelé Fili vytkli za jeden z cílů.

7.2 Shrnutí a zhodnocení

Postupy uvedené v této kapitole se staly prvním souborem opatření pro rozšíření průniku ručně pletacích přízí na trhy ČR a SR, který byl vypracován v dubnu 2008. Z výsledků akviziční činnosti majitelů firmy Fili v následném období - květen a červen 2008, tj. v období předobjednávání pro hlavní prodejní sezónu daného roku (září - prosinec) vyplynulo, že tato opatření přinesla kýžený výsledek. Jistě tomu tak bylo i díky osobnímu nasazení obou majitelů firmy Fili.

Majitelé firmy využili své velké přednosti - osobní zkušenosti z maloobchodního prodeje textilní galanterie ze svých dvou prodejen. K prodejně v OD Kotva na podzim roku 2007 přibyla další prodejna, a to v jejím přímém sousedství v OC Palladium. Jedná se první maloobchodní prodejnu textilní galanterie v ČR, která funguje v jednom z moderních obchodních center. Jde při tom o velice prestižní adresu. Argument úspěšného provozování takové nákladově náročné prodejny byl, jak z rozhovoru s majiteli firmy Fili vyplynulo, velice úspěšný při jednání s maloobchodními zákazníky a dával oběma majitelům Fili v očích zákazníků velkou váhu.

V době dokončení této bakalářské práce ještě nebylo k dispozici celkové zhodnocení výsledků za rok 2008. Nicméně podle listopadových čísel lze konstatovat, že se Fili vytčeným cílů dle bodu 6.8.1 velice přiblížila. Majitelé firmy konstatovali, že spolupráce se mnou při analýze příčin neúspěchu v roce 2007 a při vývoji opatření pro zajištění průniku ručně pletacích přízí Schoeller+Stahl na trhy ČR a SR byla pro firmu velice přínosná a úspěšná.

Pro rok 2009 si majitelé firmy vytkli další cíle a stanovili další postupy, a to na základě pozitivních zkušeností s tímto druhem přípravy při práci na trhu. Některé z nich byly se mnou konzultovány. Jedná se především o taková opatření, která pomohou prohlubovat spolupráci se stávajícími zákazníky, rozšířit počet obsluhovaných zákazníků, zajistit snazší, méně pracnou a více přehlednou správu obchodní agendy (správu objednávek), zajistit plynulost zbožových dodávek a dosáhnout snížení dopravních nákladů. Protože se jedná o aktuální opatření, bohužel nejsem oprávněna je v této práci konkrétněji rozvést.

Závěr

Spoluprací s firmou Fili na úkolu analýzy prodejních neúspěchů v roce 2007 a vývoji prodejní strategie a taktiky do budoucna jsem se průběžně věnovala po celý rok 2008. Tato bakalářská práce vznikala postupně nejen jako výsledek, ale rovněž jako součást a prostředek této spolupráce. Především její analytická část.

Měla jsem tak jedinečnou možnost studiem na EPI získaná teoretická východiska prověřit konkrétní živou praxí. Velice mě potěšil a dodal sebevědomí fakt, že jsem byla schopná studiem získané vědomosti ještě před jeho dokončením úspěšně použít v praxi a ověřit si tak správnost pochopení teoretických východisek a schopnost jejich užití.

Spolupráce s firmou Fili a jejím prostřednictvím také s firmou Schoeller mi dala schopnost daleko lépe chápat studované předměty a jejich význam pro praxi. Jsem přesvědčená, že díky procesu vypracování této bakalářské práce jsem daleko lépe připravená užít na EPI nabyté vzdělání v každodenní praxi.

Resumé

STARZEWSKI, L. *Uvedení ručně pletacích přízí značky Schoeller+Stahl na trhy České republiky a Slovenské republiky*. Praha 2009. Bakalářská práce. Evropský polytechnický institut, s.r.o.
Vedoucí práce R. Třešňák.

Klíčové pojmy: zahraniční trhy, distribuce, ručně pletací příze, velkoobchod, maloobchod

Práce se zabývá otázkou získání maloobchodních trhů České republiky a Slovenské republiky pro importované ručně pletací příze značky Schoeller+Stahl.

Úvodní část práce popisuje historii těchto přízí a jejich značky na tradičních trzích majitele značky, firmy Schoeller Süssen GmbH a jejich pozici na těchto trzích.

V dalším textu je popsán stav velko- i maloobchodního trhu České republiky a Slovenské republiky a shrnuty první zkušenosti s prodejem ručně pletacích přízí Schoeller+Stahl na nich, které vedly k nutnosti vypracování nové prodejní strategie.

Teoretická východiska k vypracování nové prodejní strategie byla čerpána z učebnic marketingu, jmenovaných v seznamu použité literatury. Jedná se především o definici produktu, definici cílové skupiny, definici segmentu trhu a postavení přízí Schoeller+Stahl na něm.

Následně práce sumarizuje prostředky k získání trhů dostupné a navrhuje postup k získání trhů.

Resume

STARZEWSKI, L. *Introduction of hand knitting yarns of Schoeller+Stahl brand to the markets of the Czech Republic and the Slovak Republic.* Prague 2009. Bachelor Thesis. European Polytechnic Institute, Ltd.
Supervisor: R. Třešňák.

Keywords: foreign markets, distribution, hand knitting yarns, wholesale, retail

The work deals with the issue of acquiring retail markets in the Czech Republic and the Slovak Republic for imported hand knitting yarns of Schoeller+Stahl brand.

The preamble of the work describes history of these yarns and of their brand in traditional markets of the brand owner, the Schoeller Süssen GmbH company, and their position in these markets.

In further text, the situations of the wholesale and the retail markets in the Czech Republic and Slovak Republic is described and first experiences with selling of Schoeller+Stahl hand knitting yarns in them, which led to necessity of a new sales strategy development, are summarized.

Theoretical fundaments for the new sales strategy development were drawn from marketing textbooks which are listed in the list of used literature. First of all the definition of product, the definition of the target group, the definition of the market segment and of the position of Schoeller+Stahl yarns in it are concerned.

Subsequently the work summarizes the available means of acquiring the markets and suggests a procedure of acquiring the markets.

Seznam použité literatury

[1] FORET, M.; PROCHÁZKA, P.; URBÁNEK, T. *Marketing - základy a principy*. Brno: Computer Press, 2005. 149 s. ISBN 80-251-0790-6.

[2] MACHKOVÁ, H.; SATO, A.; ZAMYKALOVÁ, M.; KOLEKTIV. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. 268 s. ISBN 80-247-0364-5

[3] Maschinelles Stricken. Wikipedia [online]. 2008 [cit. 12. června 2008]. Dostupný na http://de.wikipedia.org/wiki/Stricken#Maschinelles_Stricken

[4] Handstricken. Wikipedia [online]. 2008 [cit. 12. června 2008]. Dostupný na http://de.wikipedia.org/wiki/Stricken#Maschinelles_Stricken

[5] Český statistický úřad. Home-Publikace-1 Souborné informace-Počet obyvatel v obcích k 1.1.2008. [online]. 2008 [cit. 5. června 2008]. Dostupný na http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/p/1301-08

[6] Fili: *Úspěšná koncepce textilní galanterie*. Prospekt firmy Fili, Praha 2008.

[7] Fili: *Interní dokumenty*. Prodejní výkazy firmy Fili, Praha 2005-2008.