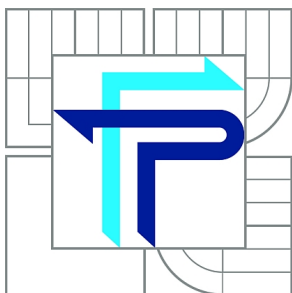


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH KOMUNIKAČNÍHO MIXU SPOLEČNOSTI

PROPOSAL OF COMPANY COMMUNICATION MIX

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. ZUZANA MRŇOUSOVÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. LUCIE KAŇOVSKÁ, Ph.D.

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mrňousová Zuzana, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Návrh komunikačního mixu společnosti

v anglickém jazyce:

Proposal of Company Communication Mix

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FORET, M. Marketing pro začátečníky. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2010. 178 s. ISBN 978-80-251-3234-0.

GRASSEOVÁ M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vydání. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

HAGUE, P. N. Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.

KARLÍČEK, M. et al. Základy marketingu. 1. vydání. Praha: Grada, 2013. 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOTLER, P a K. L. KELLER. Marketing management. 4. vydání. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 30.11.2015

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na návrh efektivního komunikačního mixu prodejny s oblečením. Definuje důležité pojmy a formy marketingového mixu, se zaměřením na nástroje marketingové komunikace. Obsahuje podrobnou analýzu současné situace, která je výchozím podkladem při výběru jednotlivých nástrojů komunikačního mixu prodejny.

ABSTRACT

The diploma thesis focuses on supposing of effective retail communication mix. Defines key concepts and forms of marketing mix, specializing on communication mix tools. It contains detail analysis of current situation, which is primary base for choosing particular tools of communication mix.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketing, marketingový mix, komunikace, komunikační mix, strategie, marketingový výzkum, reklama

KEYWORDS

Marketing, marketing mix, communication, communication mix, strategy, marketing research, promotion

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

MRŇOUSOVÁ, Z. *Návrh komunikačního mixu společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 134 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Brně dne 20. ledna 2016

.....

Bc. Zuzana Mrňousová

PODĚKOVÁNÍ

Mé největší poděkování patří vedoucí mé diplomové práce, Ing. Lucii Kaňovské, Ph.D., za její pozitivní přístup i ochotu s jakou mi poskytovala podnětné nápady a připomínky. Ráda bych rovněž poděkovala jednateři společnosti Ing. Viktoru Mrňousovi za jeho ochotu a součinnost při tvorbě této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍL, METODIKA A POSTUP ŘEŠENÍ.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Definice marketingu.....	13
2.2 Analýza marketingového prostředí	14
2.2.1 Analýza vnějšího okolí	16
2.2.2 Analýza oborového okolí.....	18
2.3 Marketingový mix.....	19
2.3.1 Produkt.....	19
2.3.2 Cena	22
2.3.3 Distribuce.....	24
2.3.4 Propagace.....	25
2.4 Komunikační mix.....	27
2.4.1 Reklama	28
2.4.2 Podpora prodeje	29
2.4.3 Události a zážitky.....	29
2.4.4 Public relations a publicita.....	29
2.4.5 Přímý marketing	29
2.4.6 Interaktivní marketing.....	30
2.4.7 Ústní šíření.....	31
2.4.8 Osobní prodej.....	31
2.5 Marketingový výzkum	33
2.5.1 Proces marketingového výzkumu	34
2.5.2 Metody marketingového výzkumu	36
2.5.3 Nástroje marketingového výzkumu	37
2.6 SWOT analýza	39
2.7 Analýza rizik	41
2.8 Shrnutí.....	41

3	ANALYTICKÁ ČÁST	43
3.1	Základní informace o společnosti	43
3.1.1	Představení podnikatelského subjektu	43
3.1.2	Představení prodejny.....	44
3.1.3	Organizační struktura.....	45
3.1.4	Poslání, vize a cíle	46
3.1.5	Informační systémy.....	46
3.2	Analýza vnějšího okolí.....	47
3.2.1	Politické faktory.....	47
3.2.2	Ekonomické faktory.....	48
3.2.3	Sociální faktory.....	49
3.2.4	Technologické faktory	51
3.2.5	Legislativní faktory.....	51
3.2.6	Ekologické faktory.....	53
3.3	Analýza oborového okolí	53
3.3.1	Riziko vstupu potenciálních konkurentů	53
3.3.2	Rivalita mezi stávajícími konkurenty	53
3.3.3	Smluvní síla odběratelů	59
3.3.4	Smluvní síla dodavatelů.....	59
3.3.5	Hrozba substitučních výrobků	60
3.4	Analýza marketingového mixu	60
3.4.1	Produkt.....	60
3.4.2	Cena	62
3.4.3	Distribuce.....	63
3.4.4	Propagace.....	65
3.5	Analýza komunikačního mixu	65
3.5.1	Reklama	66
3.5.2	Podpora prodeje	68
3.5.3	Události a zážitky.....	68
3.5.4	Interaktivní marketing.....	69

3.6	Dotazníkové šetření.....	69
3.7	Vývoj tržeb.....	77
3.8	SWOT analýza	78
3.9	Shrnutí.....	79
4	VLASTNÍ NÁVRHY	83
4.1	Návrh rozpočtu.....	83
4.2	Cílová skupina zákazníků	83
4.3	Výběr nástrojů komunikačního mixu.....	84
4.3.1	Reklama	85
4.3.2	Podpora prodeje	92
4.3.3	Události a zážitky.....	97
4.3.4	Interaktivní marketing.....	100
4.4	Další návrhy a doporučení	106
4.4.1	Prodloužení otevírací doby	106
4.4.2	Získání dodavatele větších velikostí	107
4.4.3	Systém odměňování zaměstnankyně podle výše tržeb	107
4.5	Kalkulace celkových nákladů	107
4.6	Časový harmonogram	110
4.7	Přínosy návrhů	113
4.8	Odhad vývoje tržeb	114
4.9	Analýza rizik	115
4.9.1	Identifikace a kvantifikace.....	115
4.9.2	Reakce.....	116
4.9.3	Celkové zhodnocení rizik	119
4.10	Kontrola realizace návrhů.....	119
	ZÁVĚR	120
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	122
	SEZNAM TABULEK	131
	SEZNAM OBRÁZKŮ	132
	SEZNAM PŘÍLOH.....	134

ÚVOD

Trendem dnešní uspěchané doby jsou internetové nákupy a online komunikace. Přesto existují odvětví, ve kterých je přímý prodej nenahraditelný, a tím je například prodej oblečení a módních doplňků. Lidé stále dávají přednost možnosti si zboží osobně vyzkoušet. Způsoby komunikace se však velmi rychle mění a vyvíjí a tento vývoj je nutné následovat. Komunikace se zákazníky je jednou z nejdůležitějších činností firem a kvalitně zpracovaný komunikační mix by proto měl být součástí každé firemní strategie.

Úspěšnost a neúspěšnost firmy na trhu ovšem nezávisí pouze na kvalitě a efektivitě komunikačních nástrojů. Velice důležitá je také osobnost manažera, umístění podniku a nabízený sortiment. Neopomenutelné jsou i vztahy s dodavateli a se zákazníky, úroveň používání informačních technologií, spolehlivost a odbornost personálu, aktuální situace na trhu apod. Ovlivňujících faktorů je celá řada. Přesto, že je dobrá komunikace se zákazníky jednou z nejdůležitějších činností, není zárukou vítězství nad konkurencí.

Tato práce vznikla ve spolupráci s jednatelem a majitelem společnosti, provozujícího prodejnu s oblečením. Prodejna je umístěna v Obchodním Centru MAX v Brně Bystrci a nese název po denimové značce CROSS JEANS, která představuje stěžejní část sortimentu. Ačkoliv situace a návštěvnost v obchodním centru není nejpříznivější, prodejna si během svého krátkého působení získala oblibu u místních návštěvníků a části obyvatel městské části Brno Bystrc. Protože v červnu 2015 došlo z rozhodnutí majitele k dočasnému přerušení provozu prodejny, jsou návrhy řešení v závěru práce směřovány k předpokládanému termínu znovuotevření, kterým je duben 2016. Výsledky analýzy současného stavu nejsou touto změnou nijak ovlivněny.

Práce je rozdělena do tří částí, kterými jsou teoretická východiska, analytická část a nejdůležitější vlastní návrhy. První kapitola vymezuje cíl práce, k jehož naplnění budou všechny následující kapitoly směřovat.

.

1 CÍL, METODIKA A POSTUP ŘEŠENÍ

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout efektivní komunikační mix maloobchodní prodejny s oblečením. Dílčím cílem práce je navrhnout optimální komunikační kanály, prostřednictvím kterých budou vlastní návrhy uskutečňovány.

Vlastní návrhy řešení budou vycházet z informací získaných pomocí analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a konkurenčního oboru organizace. Součástí analýzy bude také malý marketingový průzkum formou dotazníkového šetření. Toto šetření bude soustředěno na občany městské části Brno Bystrc, v níž se prodejna nachází a jeho úkolem bude zejména určit míru povědomí občanů o existenci prodejny a míru spokojenosti zákazníků.

Teoretická část diplomové práce bude vymezovat nejdůležitější pojmy a principy marketingu, se zaměřením na komunikační mix společnosti. Východiskem pro analytickou část budou rovněž popisy jednotlivých metod marketingové analýzy dle odborné literatury.

Použitými metodami v analytické části diplomové práce budou PESTLE analýza pro hodnocení vnějšího okolí a Porterův model pěti sil pro hodnocení konkurenčního oboru organizace. Pro hodnocení vnitřního prostředí potom poslouží analýza tržeb a stávajícího marketingového a komunikačního mixu. Výsledky z těchto analýz budou uspořádány ve formě matice za použití SWOT analýzy. Nedílnou součástí marketingové analýzy bude také dotazníkové šetření. Dotazníky budou vyplňovat v papírové podobě zákazníci prodejny a v elektronické formě potom obyvatelé Brna Bystrce oslovení pomocí sociálních sítí.

Návrhová část diplomové práce bude vycházet z předešlých analýz, které by měly odhalit možné nedostatky a nové příležitosti. Výsledky poslouží jako podklad k vytvoření optimální komunikační strategie prodejny. Součástí vlastních návrhů řešení bude také finanční a realizační plán.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Před zahájením marketingového výzkumu, který má poskytnout podklady pro vytvoření efektivní komunikační strategie prodejny CROSS JEANS, je nezbytné podrobně rozvést teoretická východiska. Následující kapitola vymezuje základní pojmy a přístupy marketingu, metody marketingové analýzy a marketingový mix s důrazem na komunikační mix.

2.1 Definice marketingu

Existuje velké množství literatury a každý autor uplatňuje jiný přístup. Následující definice tedy čerpají od různých autorů a umožňují komplexnější pochopení marketingu.

Marketing

V literatuře je možné najít celou řadu definic a nelze určit, která je ta správná. Většinu definic spojuje zákazník, uspokojování jeho potřeb a tvorba hodnot. Foret (2010, s. 12) se např. odkazuje na definici Americké marketingové asociace z roku 2004, která vymezuje marketing jako: *„činnost organizace a soubor procesů pro vytváření, komunikaci a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým, způsobem, že z něj mají prospěch organizace i její klíčové veřejnosti (stakeholders)“*. Kotler a Keller (2013) staví do popředí kromě uspokojování lidských a společenských potřeb rovněž zisk. Marketing bývá často zaměňován s pojmem reklama. Vnímat ovšem marketing jako pouhou formu propagace a zviditelnění je velkou chybou. Jak vyplývá z výše uvedených definic, marketing zahrnuje mnohem širší spektrum činností a procesů a musí provázet celou organizaci, ne pouze jedno konkrétní oddělení.

Vize, cíle a poslání firmy

K vytvoření úspěšné strategie je nezbytné definovat poslání, vize a cíle společnosti. Cíle by měly být měřitelné a vycházejí z vize, která navazuje na poslání. Poslání firmy bývá formulováno jako krátké sdělení, většinou se jedná např. o slogan a mělo by vyjadřovat podstatu podnikání. Vize je potom dlouhodobý stručně charakterizovaný výhled do budoucna a představuje základ pro stanovení cílů (Foret, 2010).

Autoři Kotler a Keller (2013) definují dobré poslaní 5 hlavními charakteristikami:

1. Soustředit se na omezený počet cílů.
2. Zdůraznit hlavní přístupy a hodnoty společnosti.
3. Definovat hlavní konkurenční sféry, v rámci nichž bude společnost působit.
4. Pracovat s dlouhodobějším pohledem.
5. Poslání musí být co nejkratší, nejzapamatovatelnější a nejsmysluplnější.

2.2 Analýza marketingového prostředí

Marketing sám o sobě nezaručuje úspěšnost podniku. Ta je dána jeho vnějšími a vnitřními podmínkami. Každé úsilí o znovuoživení růstu tržeb nebo zvýšení povědomí zákazníků, vyžaduje dokonalou znalost trhu a jeho účastníků. Marketingové prostředí tedy chápeme jako soubor faktorů, které mají užší vztah k podniku, tzv. mikroprostředí a faktory širšího rámce, nazývané jako makroprostředí (Karlíček a kol., 2013).

Následující obrázek znázorňuje marketingové prostředí a jeho vzájemné vazby:



Obrázek č. 1: Marketingové prostředí
(Zdroj: vlastní zpracování dle Karlíček a kol., 2013)

Firma musí rozumět svým zákazníkům, vědět, co chtějí a kdo je ovlivňuje. Ovlivňovatel není zákazník, ale má na kupní chování zákazníka velký vliv. Stejně tak je důležité poznat konkurenci a odhadnout její silné stránky, slabé stránky a budoucí chování. Každá firma by rovněž měla budovat a analyzovat dodavatelské a distribuční vztahy (Karlíček a kol., 2013).

Marketingové makroprostředí

Součástí makroprostředí jsou mimo jiné výstřelky, trendy a megatrendy. Výstřelek je krátkodobý a nepředvídatelný, proto závisí spíše na štěstí a dobrém načasování, zda bude business na něm postavený úspěšný. Na rozdíl od výstřelku, trend představuje dlouhodobý sled událostí, který sleduje určitý směr. Trend je předvídatelný a může být základem při určování budoucí strategie. Megatrend je rozsáhlý a ovlivňuje celou společnost po delší dobu, zpravidla deset i více let (Kotler, Keller, 2013).

Při odhalování trendů je nezbytné sledovat hybné síly, které jejich vývoj určují a ovlivňují. Těmito silami jsou: demografické, ekonomické, společensko-kulturní, přírodní, technologické a politicko-právní prostředí. Kromě podrobného zkoumání jednotlivých sil, je důležité vnímat také jejich vzájemné propojení. Při analýze následujících sil se obvykle využívá PESTLE analýza (Kotler, Keller, 2013).

- **Demografické prostředí**

Při zkoumání demografického prostředí bývá sledována populace (její velikost a růst a věková struktura), etnická a rasová příslušnost, úroveň vzdělání a struktura domácností.

- **Ekonomické prostředí**

Kupní síla zásadně ovlivňuje fungování podniků a celé ekonomiky. Zejména pokud se firma zaměřuje na cenově citlivé zákazníky. Záleží nejen na výši příjmů spotřebitelů, ale i na cenách, úsporách, zadluženosti a dostupnosti úvěrů.

- **Společensko-kulturní prostředí**

Nemusíme si to uvědomovat, přesto nás naše okolí značně ovlivňuje. Jedná se o ovlivňování ve vnímání sebe sama, ostatních lidí, organizací, společnosti jako celku, přírody a vesmíru. Důležitá je také existence trvalých klíčových hodnot

(čestnost, víra v manželství apod.) a tzv. subkultur (neboli skupin se sdílenými hodnotami).

- **Přírodní prostředí**

Trvalý tlak na ekologickou regulaci má tvrdý dopad na velké množství odvětví. Zároveň to však může představovat příležitost pro environmentálně smýšlející společnosti.

- **Technologické prostředí**

Neustálý vývoj nových technologií nutí společnosti reagovat. Pokud tak včas neučiní, může to znamenat jejich konec. Maloobchodní prodej je například ovlivňován trendem online nákupů.

- **Politicko-právní prostředí**

Trendem dnešní doby je nárůst legislativy v oblasti firemního práva a vzestup speciálních zájmových skupin, jež hájí práva spotřebitelů, žen, menšin apod. Tyto faktory by neměly být podceňovány.

Marketingové mikroprostředí

Do marketingového mikroprostředí, spadá vlastní podnik spolu s jeho zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, marketingoví sprostředkovatelé, veřejnost a v neposlední řadě i konkurence. Někteří autoři rozlišují kromě marketingového makroprostředí a mikroprostředí i oborové okolí podniku, kam zařazují konkurenci. Základní charakteristikou faktorů mikroprostředí je, že je podnik může sám ovlivňovat. Možnými nástroji pro analýzu mikroprostředí jsou Porterův model pěti sil a model „7S“ firmy McKinsey (Foret, 2010).

Následující odstavce jsou věnovány jednotlivým nástrojům analýzy marketingového prostředí, v členění na analýzu vnějšího a oborového okolí a analýzu interních faktorů. Marketingový a komunikační mix lze považovat za součást interních faktorů, v rámci této práce však představují samostatnou kapitolu.

2.2.1 Analýza vnějšího okolí

Nejčastěji používaným nástrojem analýzy vnějšího okolí organizace je PESTLE analýza. PESTLE analýza umožňuje odhalit faktory vnějšího prostředí, které by mohly

znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro danou organizaci. Jedná se o tyto faktory:

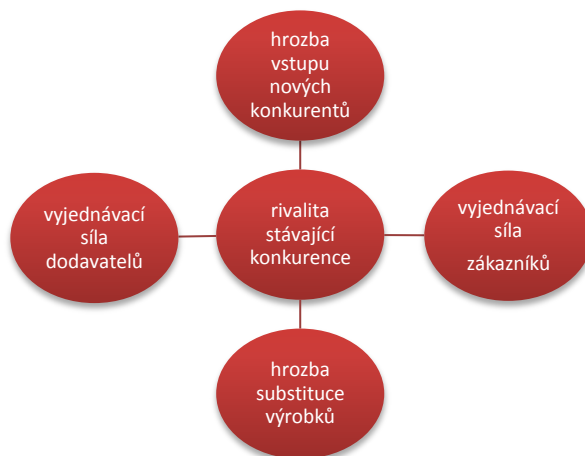
- **Politické**, tedy politická stabilita a postoj, míra korupce, zahraniční vztahy, politický vliv určité strany, apod. Faktory politického prostředí mohou ovlivňovat podniky např. udělováním sankcí, zvyhodňováním a znevýhodňováním vývozu či dovozu nebo uzavíráním spojení s velmocemi a tím otevírání nových tržních příležitostí.
- **Ekonomické**, např. makroekonomická situace (HDP, kupní síla, inflace, úroková míra, měnový kurs, stav státního rozpočtu), daňové faktory apod. Faktory ekonomického prostředí mají velký vliv na konkurenceschopnost a ziskovost podniků, zejména v období hospodářské krize.
- **Sociální**, např. vlivy demografické (velikost populace, věk, pracovní a osobní preference, etnické založení), makroekonomické charakteristiky na trhu práce (míra nezaměstnanosti, rozdělení příjmů), sociálně-kulturní aspekty (životní úroveň, podoba rodiny, rovnoprávnost), pracovní zvyklost, apod. Sociální faktory jsou velmi důležité při odhalování možných příležitostí, proto je vhodné jejich vývoj neustále sledovat a patřičně reagovat.
- **Technologické**, např. podpora vlády v oblasti výzkumu, nové vynálezy a objevy, rychlost zastarání technologií, rozmach internetu, apod. Technologie jdou dopředu neuvěřitelnou rychlostí. Jen skutečně silné a inovativní společnosti dokáží hledat příležitosti a předbíhat konkurenci. Internet se stává trendem moderní doby a dává tak marketingu naprosto odlišný směr.
- **Legislativní**, např. stávající funkční, nefunkční nebo zcela chybějící zákonná úprava, funkčnost soudů, apod. Sledování legislativních novinek i změn je pro každého podnikatele nezbytností. Změna legislativy může přinést výhody nebo naopak problémy, na obojí je důležité se včas připravit.

- Ekologické, např. přírodní a klimatické vlivy, opětovné využití odpadů a další opatření pro ochranu přírody, globální oteplování apod. Ochrana životního prostředí je dnes součástí etických kodexů většiny společností. Tato problematika má rovněž do budoucna velký růstový potenciál (Grasseová, Dubec a kol., 2012).

2.2.2 Analýza oborového okolí

Nejčastěji používaným nástrojem k analýze oborového okolí podniku je Porterův model pěti sil. Porterův model vychází z předpokladu, že oborové okolí podniku je ovlivňováno pěti základními konkurenčními činiteli. Jedná se o:

- rivalitu stávající konkurence;
- hrozbu vstupu nových konkurentů;
- hrozbu substituce výrobků;
- vyjednávací sílu zákazníků;
- vyjednávací sílu dodavatelů (Hanzelková, Keřkovský a kol., 2009).



Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil
(Zdroj: vlastní zpracování dle Hanzelková a kol., 2009)

Samotná analýza by měla probíhat ve dvou krocích: identifikace potencionálních hrozeb, které z pěti uvedených činitelů vyplynou a odhalování příležitostí, které by mohly tyto hrozby eliminovat. V průběhu analýzy je důležité sledovat kromě současné situace i vývojové trendy (Hanzelková, Keřkovský a kol., 2009).

2.3 Marketingový mix

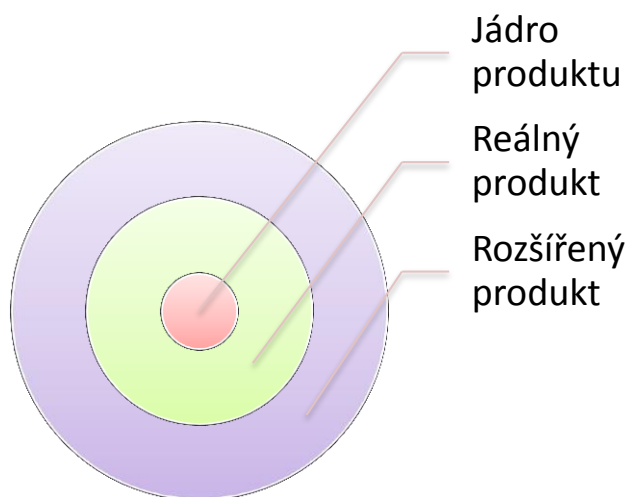
Marketingový mix je nejdůležitějším nástrojem marketingového řízení. Firma si ho sestavuje a mění podle svých potřeb. Zahrnuje vše, co odráží úspěšnost podniku na trhu. Klasická podoba marketingového mixu je ve formě 4P (produkt, price, place, promotion). Jednotlivé prvky je nutné analyzovat jako celek a brát v úvahu i jejich vzájemné vazby. Jednotlivé složky mixu je dále možné dle potřeb členit i na další mixy, jako např. produktový, distribuční, cenový nebo komunikační. Základní podoba marketingového mixu je různě modifikována a doplňována. Např. v případě služeb bývá doplňována o další P – people, protože lidé hrají při poskytování služeb nejdůležitější roli (Foret, 2010).

2.3.1 Produkt

Produktem je zjednodušeně vše, co slouží k uspokojování lidských potřeb a co lze nabízet ke směně. Jedná se tedy o hmotné předměty i nehmotné služby, osoby, místa, organizace, myšlenky apod. Marketing vnímá tři základní úrovně produktu, kterými jsou jádro, reálný produkt a rozšířený produkt. Jádro produktu představuje hlavní užitek, hodnotu, kterou produkt zákazníkovi přináší. Zákazník si však většinou uvědomuje reálný produkt. Zejména potom:

- Kvalitu, která je důležitá v rámci budování pozice na trhu. Kvalitu utváří např. životnost, spolehlivost, přesnost, funkčnost, ovladatelnost, apod.
- Varianty provedení, pokud existují kromě základního modelu také modely vyšší úrovně.
- Design, který může zajistit lepší funkčnost, zlepšit užité vlastnosti produktu, případně zvýšit jeho estetickou hodnotu nebo dokonce kvalitu. V České republice bývá design často podceňován, proto někdy vypadají naše produkty v porovnání s těmi zahraničními neatraktivně.

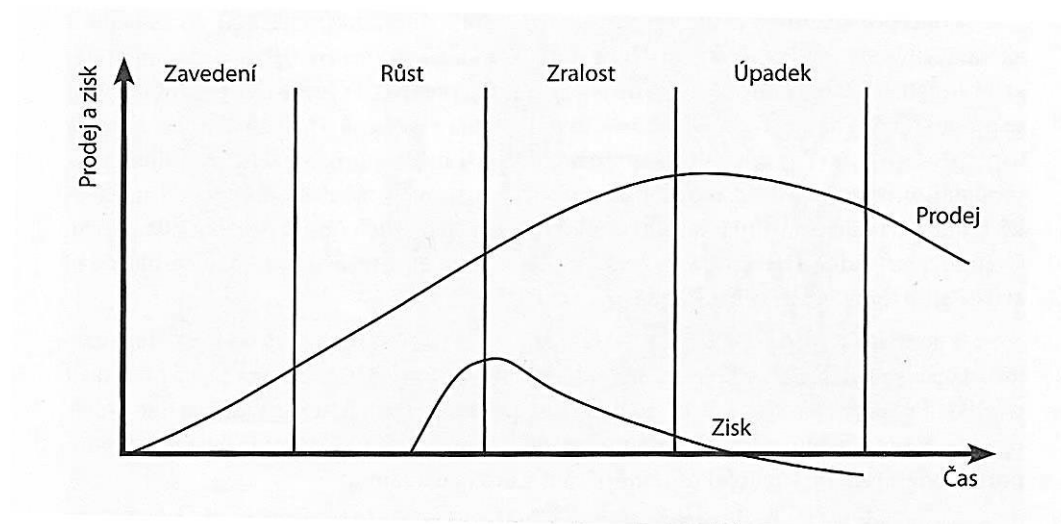
Poslední úroveň je rozšířený produkt - ten zahrnuje další faktory, které zákazník vnímá jako určitou výhodu. Obvykle se jedná o služby spojené s koupí produktu (např. doprava, instalace, poradenství, aktualizace, opravy a údržba, apod.), případně záruky, úvěry a platební podmínky. V případě produktů se stejnými vlastnostmi, designem, přínosem i cenou se zákazník rozhoduje právě na základě rozšířeného produktu, proto by neměl být opomíjen (Foret, 2010).



Obrázek č. 3: Úrovně produktu
(Zdroj: vlastní zpracování dle Foret, 2010)

Životní cyklus výrobku

Každý výrobek v průběhu času prochází různými stadii. Těmito stadii jsou: zavedení, růst, zralost a úpadek. Každé stadium přináší výrobcí určité problémy i příležitosti a vyžaduje různé strategie. Zisk se průběžně také mění, roste a klesá podle toho, kde se výrobek zrovna nachází. Obvyklé znázornění křivky životního cyklu výrobku je ve tvaru zvonu, jak je vidět na následujícím obrázku (Kotler, Keller, 2013):



Obrázek č. 4: Životní cyklus výrobku
(Zdroj: Foret, 2010)

První fáze, tedy zavedení, začíná v okamžiku uvedení nového produktu na trh a jedná se o velmi rizikový moment. Je nutné výrobek upravovat, odstraňovat chyby a doladovat technologii. V této fázi, kdy zákazníci produkt neznají, jsou zisky téměř nulové a objem prodeje malý. Zároveň jsou vynakládány značné částky na propagaci (Foret, 2010).

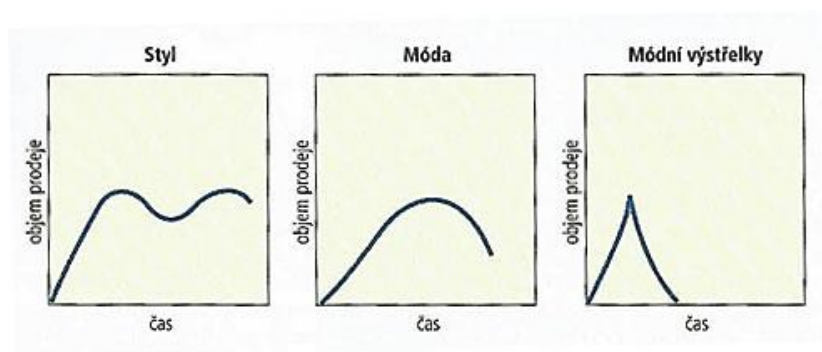
Druhou fází, fází růstu, lze charakterizovat růstem prodeje a růstem zájmu zákazníků. Vzniká také riziko vzniku konkurenčních levnějších substitutů, protože konkurence má ideální pozici pro vstup na trh a nemusí vynakládat tolik prostředků na výzkum, vývoj a testování (Foret, 2010).

Nejdůležitější fází z pohledu komerčního úspěchu firmy je potom zralost. Objem prodeje i tržeb dosahují svého maxima a klesají náklady na propagaci i výrobu. Na druhou stranu roste tlak konkurence, která nabízí více levnějších plagiátů a nutí prodejce tlačit cenu dolů. Tím se produkt stává dostupnější i pro další segmenty (Foret, 2010).

V poslední fázi, kdy dochází k úpadku, klesá odbyt a prodej produktu. Na trhu jsou dostupné nové a někdy i lepší produkty. Investice do propagace již v tento moment nemá smysl. Je lepší produkt vyprodávat, příp. exportovat na méně rozvinuté trhy. Období úpadku jednoho produktu je ideálním momentem pro zavedení nového navazujícího produktu. Tento cyklus by se měl opakovat a každá firma by měla mít více produktů v různých fázích životního cyklu (Foret, 2010).

Existují však zvláštní případy životního cyklu výrobku, jako je styl, móda a módní výstřelky. Styl vyjadřuje způsob, jakým se lidé snaží odlišovat. Jedná se o architekturu, oblékání, umění, apod. Styl může přetrvávat i celé generace, může vycházet z módy a zase se do ní vracet. Móda je naopak aktuálně přijímaný nebo populární styl v určité oblasti. Móda prochází čtyřmi stadii, kterými jsou odlišnost, napodobení, masová móda a úpadek. Délka životního cyklu módy je velmi těžko předvídatelná. Módními výstřelky jsou ty módy, které si rychle získají pozornost veřejnosti, provází je obrovské nadšení, takže brzy dosahují svého vrcholu, ale ještě rychleji upadají.

Grafické znázornění životních cyklů stylu, módy a výstřelku vypadá následovně (Kotler, Keller, 2013):



Obrázek č. 5: Životní cyklus stylu, módy a výstřelků
(Zdroj: Kotler, Keller, 2013)

2.3.2 Cena

Cena jako jediná z prvků marketingového mixu přináší příjmy, ostatní jsou jen zdrojem nákladů. Další výhodou je i její snadná měnitelnost, protože měnit vlastnosti výrobku, způsob distribuce nebo komunikace, vyžaduje mnohem více času. Je rovněž velmi důležitá při positioningu výrobku nebo značky. Cena je pro zákazníky obvykle hlavním kritériem výběru, takže vytváří tlak na maloobchodníky, kteří ji musejí snižovat. Maloobchodníci následně stejným způsobem tlačí na výrobce a výsledkem je trh s vysokým objemem zlevňování a podpory prodeje. Současná ekonomická krize způsobuje, že spotřebitelé mnohem méně utrácí a mění se jejich priority. Kromě krize ovlivňuje cenovou tvorbu velkou mírou také internet (Kotler, Keller, 2013).

Kotler a Keller (2013) uvádějí možnosti diskriminace ze strany prodejců i spotřebitelů, které internet umožňuje. Jedná se o možnost okamžitého porovnání cenových nabídek prodejců (např. pomocí cenových srovnávačů), možnost určit si cenu a za ni dostat zboží nebo službu (např. server pro vyhledávání prodejce, který nabízí danou cenu). Další možností je monitorování chování zákazníků a přizpůsobování nabídky jednotlivcům a v neposlední řadě poskytování určitým zákazníkům lepší ceny (např. registrovaným členům).

Stanovení ceny

Stanovování ceny (neboli pricing) je pro mnohé výrobce nejobávanější část jejich podnikání. Vyžaduje dokonalé porozumění psychologie spotřebitelů a systematický přístup k cenové strategii. Většina autorů se odkazuje na výzkumy a příklady z praxe, které dokazují spojitost mezi cenou a vnímáním kvality. To zjednodušeně řečeno znamená, že čím vyšší je cena, tím je produkt zákazníkem vnímán jako kvalitnější. Před stanovením samotné ceny je nutné si uvědomit, jak ji spotřebitelé vnímají a srovnávají. K tomu slouží tzv. referenční ceny. Jedná se o ceny, které si pamatují z předchozích nákupů jako běžnou cenu, poslední placenou, nejvyšší a nejnižší přijatelnou apod. Jako referenční ceny mohou posloužit i ceny konkurenčních produktů, které jsou nabízeny v dané maloobchodní prodejně. Důležité je si rovněž uvědomit, že referenční ceny se v čase mění současně s růstem cenové hladiny (Karlíček a kol., 2013).

Při stanovení samotné ceny je nutné zohlednit náklady, které představují minimální dolní hranici ceny, srovnat ceny konkurence a nakonec určit hodnotu vnímanou zákazníkem jako horní hranici ceny. Před provedením těchto kroků je vhodné stanovit cíl positioningu výrobku (kam jej chce zařadit na trhu). Cílem positioningu mohou být krátkodobé přežití, maximalizace zisku nebo tržního podílu, sbírání smetany (prvotně vysoké ceny), získání vedoucího postavení v oblasti kvality, apod. Jakmile společnost ví, kam směřuje, může určit poptávku. Poptávku lze odhadnout dotazováním, cenovými experimenty, případně statistickými analýzami historických cen (Kotler, Keller, 2013), (Karlíček a kol., 2013).

Důležitou fází při tvorbě cenové strategie je odhad nákladů. Některé firmy stanovují své ceny výhradně na základě nákladů, tedy přírážkovou metodou tvorby cen, kdy k nákladům přičtou marži (např. obvyklou pro dané odvětví). Výhodou této metody je její jednoduchost, na druhou stranu nezohledňuje konkurenci ani poptávku. Ideální je proto sledovat náklady, porovnávat ceny konkurence a zjišťovat, jakou cenu je ochoten zaplatit zákazník (Karlíček a kol., 2013).

Obvykle bývají rozlišovány tři základní cenové strategie, kterými jsou strategie vysokých cen, strategie dobré hodnoty a ekonomická strategie. Strategie vysokých cen

oslovuje zákazníky, kteří požadují vysokou kvalitu a nejsou příliš citliví na cenu. Strategie dobré hodnoty potom rovněž oslovuje zákazníky požadující vysokou kvalitu, ale splňuje jejich očekávání „rozumné“ ceny. Cena proto není ani příliš vysoká, ale ani nízká. Poslední možnou strategií je ekonomická strategie, která cílí na zákazníky požadující nízkou cenu i na úkor nízké kvality. Při této strategii jsou zásadní nízké náklady, takže firmy musejí hledat úspory např. v materiálech, masové produkci, logistice, apod. (Karlíček a kol., 2013).

Zvláštní kategorií cenové strategie jsou slevy a rabaty a akční ceny. Slevy a rabaty mohou být prospěšné, ale mohou i uškodit. Pokud si zákazníci zvyknou, že je produkt ve slevě, případně se rozkřikne, že cena je variabilní, mohou ceny poškodit vnímání hodnoty zákazníka a snižovat zisk. Akčními cenami se rozumí např. zlevnění atraktivní značky, akce pro zvláštní příležitosti, delší doba splatnosti, záruky a servis, apod. Akční ceny často nepřinášejí žádný výsledek, protože pokud fungují, okopíruje je konkurence a pokud ne, jedná se mrhání financemi, které by mohly být využity jinak (Kotler, Keller, 2013).

2.3.3 Distribuce

Distribuci lze chápat jako způsob, jakým firmy poskytují produkty zákazníkům na určitém místě, ve správném čase a v potřebném množství. K tomu si budují své distribuční kanály. Za distribuci přitom není považována jen fyzická distribuce, ale i změna vlastnických vztahů a doprovodné a podpůrné činnosti (např. zajišťování propagace, poradenská činnost, poskytování úvěrů, pojištění, apod.). V distribučním kanálu fungují kromě samotných výrobců také distributoři (mezičlánky) a podpůrné organizace (reklamní agentury, pojišťovny, banky, advokátní kanceláře, apod.). Distribuci rozlišujeme na přímou a nepřímou. Obě mají společného to, že na začátku je výrobce a na konci zákazník. Při nepřímé distribuci vstupuje do procesu jeden či více zprostředkovatelů, jako velkoobchod, maloobchod nebo obchodní agent (Foret, 2010).

Karlíček a kol. (2013) spatřují význam čtvrtého P v rámci marketingového mixu v dostupnosti. To znamená, že se jedná nejen o distribuční kanály, ale důležité je např. i umístění prodejny nebo provozovny, které musí odpovídat potřebám zákazníků. Kromě

fyzické dostupnosti zákazníci vnímají rovněž emocionální stránku, tedy zda si koupí spojí s pozitivním nebo negativním zážitkem. V případě emocionální dostupnosti záleží na vzhledu a uspořádání provozovny a na kvalitě, ochotě a vstřícnosti personálu. S ohledem na funkční a emocionální stránku distribuce rozlišujeme tři distribuční strategie: intenzivní, exkluzivní a selektivní. Intenzivní distribuci lze chápat jako snahu o dostupnost produktu kdykoliv a kdekoliv (v supermarketech, automatech, maloobchodních prodejnách, apod.). Naopak exkluzivní strategie klade důraz na zážitek, který je s přebíráním produktu spojený. Má méně distribučních míst a uděluje výhradní práva pro jednoho, případně málo distributorů v jednotlivých regionech. Tato strategie je typická pro prémiové a luxusní produkty. Poslední strategie, tedy selektivní, představuje určitý kompromis mezi dvěma předchozími. Bývá spojena s omezeným počtem vybraných distributorů.

2.3.4 Propagace

Prostřednictvím propagace může podnik sdělovat zákazníkům, obchodním partnerům i stakeholders informace o svých produktech, cenách a místech prodeje. Jiným označením propagace jako důležité části marketingového mixu je komunikační mix. Nástroje propagace lze rozdělit do dvou kategorií: ATL (above the line) neboli nadlinkované a BTL (below the line) neboli podlinkované. Zásadní rozdíl představují finanční zdroje, protože nadlinkované propagační nástroje jsou velice nákladné (např. televizní reklama). Zatímco stále více využívané podlinkované nástroje, jako např. podpora prodeje, direct marketing, osobní prodej a public relations, nevyžadují tak horentní sumy. Dalšími nástroji komunikačního mixu jsou např. události a zážitky, interaktivní marketing a ústní šíření (Foret, 2010), (Kotler, Keller, 2013).

Jednotlivé nástroje marketingové komunikace budou popsány v poslední kapitole věnované komunikačnímu mixu.

Specifická komunikace maloobchodu

Rostoucí popularita internetu a internetových nákupů nutí kamenné prodejce reagovat. Přirozené výhody fyzického prohlédnutí zboží, živé obsluhy a okamžitého dodání nejsou dostačujícím nákupním argumentem. Společnosti se proto snaží odlišit

kupříkladu možností zboží vyzkoušet přímo v prodejně (např. lezecká stěna, simulovaný déšť, apod.) (Kotler, Keller, 2013).

Autoři Kotler a Keller (2013) uvádějí rady pro maloobchodníky, které zformulovala společnost Paco Underhill na základě videonahrávek z prodejen a pozorování. Jejich rady jsou následující:

1. Přilákat kupující a udržet je v obchodě

To, kolik zákazník nakoupí, ovlivňuje čas, který v prodejně stráví. Cílem by tedy mělo být, udržet ho v obchodě co nejdéle. Důležitý je pocit sounáležitosti, oslovení zákazníka. Jde o to, aby se on i jeho doprovod cítili co nejlépe. Jde např. o nabídnutí židle příteli či manželovi, pohlídání těžké tašky apod.

2. Čist „přechodovou zónu“

Přechodovou zónou je myšlena první část prodejny, kterou zákazník proběhne a nemá tak čas si všimnout cedulí nebo si utříbit myšlenky. Je tedy důležité mít jasné linie pohledu a nějaké ústřední důležité místo, které poskytne dostatek informací.

3. Vyhnout se přeplácání prodejny

Volit takové prvky a uspořádání, které spolu vzájemně koresponduje. Dále je vhodné používat trefné a stručné značení. Nápis, vitriny a figuríny by měly být natočeny o 10-15° proti směru pohybu lidí.

4. Nenutit zákazníky lovit

Nejoblíbenější výrobky je dobré vystavit dopředu a tím usnadnit uspěchaným zákazníkům nákup. Pro ostatní je to podnět k dalšímu prohlížení.

5. Umístit zboží v dosahu

Zákazníka vždy ovlivní, pokud se zboží může dotknout rukama.

6. Přizpůsobit obchod dětem

Pokud děti něco zaujme a cítí se příjemně, rodiče je následují. Je proto důležité se do situace dítěte vžít a umístit něco zajímavého do úrovně jeho očí.

7. Pamatovat na specifické nakupování mužů

Muži se neptají, pohybují se v prodejně mnohem rychleji než ženy a prohlížejí si jen to zboží, pro které přišli. Sortiment by tak měl být jasný, hmatatelný a dobře

přehledný. Zásadní charakteristikou nakupujících mužů je, že se většinou neptají prodavačky.

8. Myslet na to, že ženy potřebují prostor

Uličky by měly být dostatečně široké a zároveň ženě umožňovat alespoň trochu nákupního soukromí.

9. Usnadnit proces placení

Při placení se impulsivní zákazníci mohou rozhodnout pro koupi dalšího zboží, pokud ho mají ve své blízkosti. U pokladny je tak vhodné umístit zboží s vysokými maržemi.

2.4 Komunikační mix

Komunikační mix lze chápat jako součást marketingového mixu. Je důležitý z pohledu asociace, kterou si zákazník se značkou vytváří. S plánováním marketingové kampaně souvisí pojem komunikační audit. Komunikační audit analyzuje všechny možnosti vzájemného působení zákazníka s výrobkem nebo službou (případně celou společností). Marketéři musejí být při hodnocení médií nepředpojatí. Komunikační mix se skládá z osmi hlavních komunikačních prostředků, které se vzájemně propojují, doplňují a někdy se vyplatí jejich substituce. Těmito prostředky jsou

- Reklama
- Podpora prodeje
- Události a zážitky
- Public relations a publicita
- Přímý marketing
- Interaktivní marketing
- Ústní šíření
- Osobní prodej (Kotler, Keller, 2013).

Kotler a Keller (2013) věnují pozornost přípravě marketingové komunikace se zákazníkem. Aby byla úspěšná, je nezbytné před volbou nástrojů definovat a poznat cílové publikum. Cílovým publikem jsou potencionální i současní zákazníci, rozhodovatelé a ovlivňovatelé, jednotlivci, skupiny, veřejnost apod. Měli bychom například vědět, zda cílové publikum zná naši značku nebo nakupuje u konkurence, jak

často si náš produkt kupuje, jak je značce věrné a těmto kritériím komunikaci přizpůsobit. Dalším krokem přípravy komunikace je stanovení jejích cílů. Kvalitní marketingová komunikace dokáže dosáhnout i více cílů. Autoři uvádí čtyři možné cíle marketingové komunikace dle J. R. Rossitera a L. Percyho, kterými jsou:

- Vytvoření potřeby určité kategorie - tedy zavedení takové kategorie produktu, která bude nepostradatelná pro překlenutí nesouladu mezi současným a požadovaným stavem motivace.
- Vytvoření povědomí o značce a to dostatečné pro rozhodnutí zákazníka ke koupi produktu.
- Vybudování postoje ke značce, tedy odstranit negativní postoj, případně vytvořit pozitivní. Postojem se v tomto případě rozumí zákazníkem vnímaná schopnost značky uspokojit jeho aktuální potřebu.
- Docílení záměru koupit značku, neboli přimět spotřebitele ke koupi. K tomuto účelu se nejčastěji využívají slevové kupony a speciální nabídky. Problémem dosahování takového cíle je, že většina spotřebitelů v daný moment necítí potřebu produkt koupit, je proto obtížné ji vyvolat.

Následující odstavce jsou věnovány jednotlivým nástrojům marketingové komunikace.

2.4.1 Reklama

Reklama bývá často chybně zaměňována s celou komunikací nebo dokonce s marketingem. Marketing je však pojem daleko širší a stejně tak nástrojů komunikace existuje mnohem více. Je to dáno částečně tím, že s reklamou se lidé nejčastěji setkávají a mohou ji tak v mnohem větší míře vnímat. Foret (2010, s.130) definuje reklamu jako: „*placenou, neosobní a jednosměrnou formu komunikace*“. Reklama je adresována stávajícím i potencionálním zákazníkům prostřednictvím různých médií. Podle sdělovacích prostředků reklamu dělíme na tiskovou (v novinách a časopisech), rozhlasovou a televizní, venkovní (billboardy, reklama na budovách, na zastávkách, apod.) a pohyblivou (např. na dopravních prostředcích) (Foret, 2010).

2.4.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje používá různé komunikační nástroje, aby učinila produkt zákazníkům atraktivnějším a dostupnějším. Často se jedná o poskytování zákazníkům „něco“ zdarma, takže se většinou jedná o velmi nákladnou záležitost. Z toho důvodu se k podpoře prodeje přistupuje obvykle ve fázi zavádění nebo úpadku. Podpora prodeje se může zaměřovat přímo na zákazníky nebo na zprostředkovatele (Foret, 2010).

2.4.3 Události a zážitky

Události a zážitky umožňují prohlubování pozitivního postoje a vztahu ke značce. Zákazník si značku spojí s určitou atmosférou, místem, náladou, pocitem, vjemem apod. Ne vždy si člověk uvědomuje, jak na něj každodenní prostředí zapůsobí. Např. mramorové podlahy jsou znakem luxusu a starobylý nábytek vyvolává pocit jistoty a stability. Pozitivní pocity v zákazníkovi vyvolá i spojení značky s určitým příjemným zážitkem, jako je například sportovní akce, zábavné turné, festival, apod. K těmto účelům firmy přistupují ke sponzoringu (Kotler, Keller, 2013).

2.4.4 Public relations a publicita

Public relations (PR) neboli vztahy s veřejností znamená soustavné budování dobrého jména firmy, vytváření vzájemných vztahů se zákazníky a komunikaci s veřejností. V rámci PR oddělení mají společnosti většinou svého tiskového mluvčího. Komunikace s veřejností má dvě formy:

- Komunikace směrem dovnitř (s vnitřním prostředím), kdy se podnik snaží působit na své zaměstnance a vytvářet v nich pozitivní vztah k celému podniku.
- Komunikace směrem ven (s vnějším prostředím), při níž se firma snaží budovat pozitivní vztahy s místními obyvateli, orgány veřejné správy, kulturními, sportovními a jinými organizacemi, tiskem, televizí apod. (Foret, 2010).

2.4.5 Přímý marketing

Přímý marketing, někdy označován anglickým originálem direct marketing, je strategie zaměřená na jasně vymezený segment trhu, umožňující interaktivní marketingovou komunikaci. Přímý marketing totiž eviduje reakce zákazníků a tak usnadňuje měření a

vyhodnocování jeho úspěšnosti. Prostředky přímého marketingu mohou být např. letáky, písemné dopisní nabídky, telemarketing, elektronické nákupy, zasílané katalogy nebo i televizní a rozhlasové pořady, které vyžadují okamžitou reakci publika na nabízený produkt. Přímý marketing se nejčastěji dělí na:

- **Adresný přímý marketing**, který je směřován ke konkrétnímu zákazníkovi. Společnosti si většinou vedou databázi, ve které shromažďují potřebné údaje o svých zákaznících, např. datum narození, předchozí nákupy, způsob placení apod.
- **Neadresný přímý marketing** oslovující konkrétní segment, nikoli jednotlivé osoby. Jedná se např. o vhazování letáků do schránek nebo rozdávání na ulici (Foret, 2010).

2.4.6 Interaktivní marketing

Internet mění podstatu celého marketingu a nabízí téměř nekonečné množství možností, jak komunikovat se zákazníky. Navíc umožňuje oslovovat širokou veřejnost a rychlé a snadné vyhodnocování výsledků. Nejdůležitější marketingové komunikační kanály na internetu jsou internetová reklama, marketing pomocí Facebooku, e-mail a inbound marketing a affiliate marketing.

- **SEM (Search Engine Marketing)** – snaha o umístění odkazu na co nejlepším místě v rámci internetových vyhledávačů jako jsou Google, Seznam a Centrum. Tato metoda funguje na principu klíčových slov a má tři podoby: SEO neboli optimalizace pro vyhledávače, kdy jsou stránky technicky nastaveny tak, aby se zobrazovaly nejvýše na dané klíčové slovo. Druhou formou je PPC reklama, tedy placené odkazy (za každý proklik). A třetí variantou je potom kontextová reklama, kdy reklama může být umístěna na obrovském množství serverů a lze ji snadno cílit. V případě kontextové reklamy se rovněž platí za proklik a může být jak textová, tak obrázková (tzv. bannerová reklama).
- **Marketing na Facebooku** – jedná se o velmi specifickou formu komunikace, protože slouží především pro zábavu. Pomocí Facebooku lze efektivně vytvářet vazby se zákazníky a dokonale cílit. Obrovskou výhodou Facebooku je to, že potenciální zákazníci prozrazují své zájmy, názory i preference a tím sami sebe profilují. Na druhou stranu Facebook neslouží jako přímý prodejní nástroj.

- **E-mail marketing** – v současné době poměrně podceňovaný nástroj internetové komunikace. Přitom pokud je e-mail marketing správně pochopen a nastaven, jedná se o nejefektivnější metodu. Spousta firem používá e-maily ke spamování a konverze je tak velmi nízká.
- **Inbound marketing** – neboli zveřejňování užitečného a zajímavého obsahu. Jedná se o velmi kvalitní formu marketingu. Využívá se formou obsahového marketingu (text, článek, video), sociálních sítí, e-mail marketingu, vyhledávačů, PR článků apod. Důležité je rovněž analyzovat data – k tomu slouží např. Google Analytics, Google Webmaster Tools, MyX.cz a A/B testování stránek.
- **Affiliate marketing** – tedy partnerství různých stránek, kdy jednu stránku propagují jiné stránky. Platíte se až za uskutečněný prodej předem dohodnutou provizi (Nytra, 2014).

2.4.7 Ústní šíření

Zvláštním nástrojem marketingové komunikace je i ústní šíření, ačkoliv se to tak nemusí zdát. S narůstající oblibou Facebooku a dalších sociálních sítí, vzrůstá i důležitost osobního sdělení a firmy si tuto skutečnost velmi dobře uvědomují. V souvislosti s ústním šířením rozlišujeme placená média od tzv. zasloužených médií. Placená média vznikají díky reportážím vzniklých v důsledku reklamy, publicity a dalších komunikačních nástrojů. Zatímco zasloužená média jsou následkem přínosů, které firma získává, aniž by předtím cokoli přímo k tomuto účelu zaplatila. Zaslouženými médii jsou např. novinové články, blogy, recenze nebo diskuze na sociálních sítích. Zasloužená média nejsou zcela zdarma, předchází jim samotný produkt a jeho dostatečný marketing, který přiměje veřejnost, aby o něm mluvila (Kotler, Keller, 2013).

2.4.8 Osobní prodej

Osobní prodej je velmi účinný komunikační nástroj. Prodejce jedná se zákazníkem „z očí do očí“ a může tak okamžitě reagovat na jeho chování a přizpůsobit se jeho potřebám. Dalšími výhodami je vytváření osobních vztahů a možnost budování databází osvědčených zákazníků. Důležitá je proto osoba prodejce, jeho profesionalita,

zkušenosti, znalost psychologie zákazníka a zejména dokonalá znalost nabízeného produktu. Správný prodejce musí umět na lidi zapůsobit, dokázat je přesvědčit a vzbuzovat důvěru. Osobní prodej je využíván u specifických druhů zboží, například u prodeje kosmetiky, knih, elektrospotřebičů, pojištění, apod. Kromě podomních prodeje je hojně využíván i u B2B (business to business) marketingu (Foret, 2010).

2.5 Marketingový výzkum

Tvorbě komunikační strategie společnosti musí předcházet důkladné a kvalitně podložené analýzy marketingového prostředí. Před prováděním samotných analýz potřebujeme získat data, proto provádíme marketingový výzkum. Zásadní otázkou není jen jaké analýzy provést a kde získat relevantní data, ale také proč je samotný výzkum prováděn. Je nutné si odpovědět na otázku: jaký problém chceme řešit, v jaké oboru a kdo jsou naši zákazníci. Právě pochopení zákazníků a jejich potřeb je podstatou celého marketingového výzkumu. Marketingový výzkum lze členit na primární, který pracuje s daty získanými výhradně pro konkrétní marketingový účel a sekundární, který pracuje s daty získanými k jiným účelům (Hanzelková, Keřkovský a kol., 2009).

Dalším členěním marketingového výzkumu je na kvalitativní a kvantitativní. Kvantitativní výzkum se zaměřuje na měření trhu (velikost, podíl značky, frekvence nákupu, míra povědomí o značce, úroveň prodeje, apod.) a vyžaduje určitou úroveň přesnosti. Kvalitativní výzkum se oproti tomu zaměřuje spíše na porozumění a motivaci než na prosté měření a snaží se vcítit do kůže spotřebitele. Oba typy výzkumu se provádí na vybraném vzorku, ale v případě kvalitativního výzkumu jde o menší vzorek populace (Hague, 2003).

Následující kapitoly budou proto věnovány marketingovému výzkumu, nástrojům a principům marketingové analýzy a definování faktorů, které ovlivňují marketingové prostředí.

2.5.1 Proces marketingového výzkumu

Aby byl marketingový výzkum efektivní, mělo by se postupovat v šesti následujících krocích:



Obrázek č. 6: Kroky marketingového výzkumu
(Zdroj: vlastní zpracování dle Kotler, Keller, 2013)

Definice problému a cílů výzkumu

Problém nesmí být formulován příliš široce ani příliš úzce. Pro usnadnění přípravy výzkumu by měl management nastínit již v počátku množinu rozhodnutí, která na základě výzkumu učiní. Jakmile management i výzkumníci trhu znají problém, je možné přistoupit k definici cílů výzkumu. Cíle výzkumu by měly být stručné a neměly by být formulovány pomocí zmatených podrobných seznamů. Dalším problémem jsou zaujaté domněnky, které vedou k chybné formulaci cílů a následnému chybnému výzkumu. Z těchto důvodů je definice cílů velmi složitá záležitost, ačkoliv se to na první pohled nemusí zdát (Kotler, Keller, 2013), (Hague, 2003).

Příprava plánu výzkumu

V druhé fázi je nezbytné vytvořit plán, podle kterého budou sbírány informace a odhadnout náklady. Pokud by náklady převyšovaly možný přínos výzkumu, nemá cenu

jej provádět. Pro sestavení plánu je třeba zvolit požadované zdroje dat, metody a nástroje výzkumu, velikost vzorků a kontaktní metody (Kotler, Keller, 2013).

Sběr informací

Sběr dat je po stránce náchylnosti k chybám i nákladovosti nejhorší část výzkumu. Zejména při dotazování je problémem, že respondenti nemusí být doma a je nutné jim tak volat opakovaně. Jiní zase odmítají spolupracovat, odpovídají předpojatě, neupřímně nebo nečestně. Kromě dotazování lze zdroje získat pomocí internetu, průmyslových expertů, online databází a tržních údajů, vládních statistik, informací od obchodních a průmyslových orgánů, zpráv marketingového výzkumu, tisku apod. (Kotler, Keller, 2013), (Hague, 2003).

Analýza informací

Expertí získaná data zpracují, sestaví tabulky a vypočítají příslušné ukazatele. Z údajů lze počítat průměry a míry rozptylu hlavních proměnných nebo aplikovat některé z pokročilých statistických technik. Dále je možné testovat různé hypotézy a teorie, provádět analýzy citlivosti jednotlivých předpokladů a významnosti závěrů. V této fázi je důležité, jakým způsobem byl výzkum proveden. Záleží i na formulaci otázek, protože např. otevřené otázky, kam respondenti vypisují vlastní odpovědi, nemusí vždy být analyzovatelné. O způsobu zpracování dat je proto nutné uvažovat již před zahájením vlastního výzkumu, aby byly údaje z něj získané použitelné (Kotler, Keller, 2013), (Hague, 2003).

Prezentace výsledků

Marketéři musejí v poslední fázi své výsledky přesvědčivě a srozumitelně předat managementu firmy. Autoři Kotler a Keller (2013) v této souvislosti zmiňují zajímavou metodu, kterou je personifikace s využitím typizovaných postav. Jedná se o vytvoření určitých prototypů jednoho nebo více spotřebitelů na základě výsledků výzkumu. Vzorový spotřebitel potom umožní managementu firmy, aby se s ním ztotožnil a dokázal tak vést své další kroky jeho očima.

Rozhodnutí

Na konci celého procesu marketingového výzkumu se management rozhoduje, jaké kroky učiní. Důležitá je důvěra ve výsledky výzkumu, protože pokud si závěry výzkumu nejsou jisti, těžko mohou učinit závažná a často nevratná rozhodnutí (Kotler, Keller, 2013).

2.5.2 Metody marketingového výzkumu

Základními metodami primárního marketingového výzkumu jsou dotazování, pozorování a experiment. Tyto metody nemusí být prováděny samostatně, ale mohou být vzájemně kombinovány (Karlíček a kol., 2013).

Dotazování

Jedná se o nejčastěji používanou formu výzkumu. Zpravidla má podobu osobní, telefonickou, písemnou či on-line:

- **Osobní dotazování** má velkou výhodu a tou je bezprostřední kontakt s respondentem, možnost pokládat složitější dotazy a vysvětlovat je. Dále lze doplňovat další otázky nebo využívat pomůcky. Tazatel může rovněž pozorovat, jak respondent reaguje a improvizovat. Nevýhodou naopak může být zkreslení osobou tazatele, zábrany respondenta mluvit otevřeně před tazatelem a také nákladnost této formy výzkumu.
- **Telefonické dotazování** je rychlejší a levnější. Odpovědi jsou rovnou zaznamenávány do počítače, takže to urychluje i zpracování výsledků. Na druhou stranu, telefonní kontakt postrádá výhody osobního. Tazatel nevidí reakce respondenta a obvykle bývá nižší i ochota odpovídat.
- **Písemné dotazování** naopak přináší vyšší pravděpodobnost, že respondent odpoví pravdu a navíc chybí osoba tazatele, která by mohla výsledky zkreslit. Písemné dotazování však mívá velmi malou návratnost. Tato forma dotazování se dnes využívá jen zřídka.
- **On-line dotazování** odpovídá písemnému, ale pro respondenta je podstatně jednodušší a rychlejší, má tak vyšší návratnost. Výhodou je, že mohou být použity různé interaktivní prvky a navíc je tato technika nejlevnější a nejrychlejší (Karlíček a kol., 2013).

Pozorování

Samotné chování spotřebitelů během nákupu dokáže odhalit mnoho užitečných skutečností. Autoři Karlíček a kolektiv (2013, s. 93) definují pozorování jako: „*systematické sledování smyslově vnímatelných jevů, a to obvykle bez ovlivňování pozorovaných skutečností pozorovatelem.*“

Jednou z konkrétních metod pozorování je **etnografický výzkum**. Tato metoda vychází z antropologie a dalších společenských věd a jejím cílem je porozumět tomu, jak lidé žijí a pracují. Jedná se o proniknutí do lidských životů a odhalení jejich nevědomé touhy (Kotler, Keller, 2013).

Experiment

Experiment je velice účinnou formou marketingového výzkumu. Může probíhat laboratorně nebo v přirozeném prostředí (tzv. terénní experiment). Výhodou terénního experimentu je zejména přirozené chování kupujících, kteří o účasti v experimentu vůbec nevědí. Při experimentu bývá testován vliv určitého faktoru (např. cena, obal, reklama, apod.) na jiný faktor (většinou zisk, objem prodeje, apod.) (Karlíček a kol., 2013).

Další metody

Dalšími metodami mohou být **focus groups** (sestavení skupiny účastníků k diskuzi na určité téma) nebo **behaviorální metody**, které zkoumají skutečné nákupy spotřebitelů pomocí načtených čárových kódů, objednávek u zásilkových služeb, apod. (Kotler, Keller, 2013).

2.5.3 Nástroje marketingového výzkumu

Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly, marketingový výzkum se dělí na kvalitativní a kvantitativní. Od toho dělení se rovněž odvíjí nástroje, které marketéři používají. Obě formy přináší určité výhody i nevýhody. Možnými nástroji jsou dotazníky (s otevřenými nebo uzavřenými otázkami), kvalitativní metody (nestrukturovaný výzkum

na menším vzorku respondentů) a v posledních letech i technologická zařízení (Kotler, Keller, 2013).

Nejdůležitějším a nejčastěji využívaným nástrojem marketingového výzkumu je dotazník, proto jsou této problematice věnovány následující řádky:

Dotazník

Dotazník umožňuje získat přesné informace od respondentů, tyto informace strukturovat a snadno zpracovat. Dotazníky rozlišujeme na strukturované, polostrukturované a nestrukturované. Pokud lze očekávat mnoho přesných odpovědí, používá se strukturovaný dotazník, kde jsou pouze uzavřené otázky. Jestliže ale odpovědi nelze předem odhadnout, je vhodnější použít polostrukturovanou formu, která se nejvíce využívá v B2B marketingu a obsahuje jak otevřené tak uzavřené otázky. Nestrukturovaný dotazník je potom základem mnoha studií technických a omezených trhů, případně v rámci skupinových diskuzí nebo telefonním interview. Tato forma dotazníku umožňuje hledat tam, kde si tazatel není jist odpovědí ještě před zahájením dotazování, proto používá otevřené otázky (Hague, 2003).

Autoři Kotler a Keller (2013) upozorňují na možné **chyby při tvorbě dotazníků**, kterými jsou:

- předpojatost otázek
- složité formulace
- nekonkrétní otázky
- používání slangu nebo zkratk
- použití příliš sofistikovaných nebo málo používaných slov
- použití slov s nejasným významem
- negativně formulované otázky
- pokládání hypotetických otázek
- používání slov, která mohou být při výslovnosti zaměněna s jinými
- dotazování na konkrétní čísla místo použití intervalů
- vzájemné překrývání odpovědí na uzavřené a otevřené otázky
- strach použít možnost „jiné“ u uzavřených otázek.

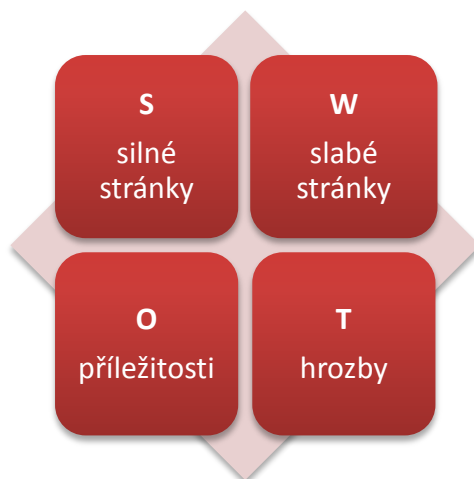
Typy otázek

Otázky se mohou týkat chování, subjektivních pocitů nebo rozřídění (tzv. klasifikační otázky):

- **Otázky týkající se chování** mají vypovídat o tom, co mají respondenti rádi, kam chodí, co viděli, četli, použili apod.
- **Otázky subjektivních pocitů** naopak vyjadřují subjektivní názory respondenta. Obvykle používají otázky typu proč?, jak?, který? apod. Často pomáhá i fráze „mohl byste vysvětlit...?“. Druhou možností, jak zjistit subjektivní názor respondenta kromě otázky s ověřeným koncem je hodnotící stupnice. Hodnotící stupnice totiž umožní vytvořit měřítko, které pomůže kvantifikovat náhled na společnost, produkt nebo značku.
- **Klasifikační otázky**, se užívají ke klasifikaci informací poté, co byly sesbírány. Tyto informace umožňují seřadit respondenty a vytvořit jejich profil na základě věku, pohlaví, sociálního zařazení, místa bydliště, stavu, typu domu apod. (Hague, 2003).

2.6 SWOT analýza

Posledním krokem analýzy marketingového prostředí je SWOT analýza. Jednotlivá písmena označují v anglickém originále silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby organizace. Důležité je SWOT analýzu provádět až na závěr marketingového výzkumu, protože musí být podložena daty z něj získanými. Závěrečná SWOT matice tak musí odrážet skutečná fakta a ne subjektivní názor (Hanzelková, Keřkovský a kol., 2009).



Obrázek č. 7: SWOT analýza
(Zdroj: vlastní zpracování, 2014)

Protože SWOT analýza je výchozím podkladem pro tvorbu budoucí strategie, je nezbytné specifikovat faktory, které na ni mají zásadní vliv, případně s jak velkou pravděpodobností nebo s jakou intenzitou nastanou. K tomuto účelu je vhodné ke každému kritériu z kategorie příležitostí a hrozeb přiřadit číselné označení podle následující tabulky:

Tabulka č. 1: Vztah důležitosti a pravděpodobnosti kritérií OT

Důležitost	Pravděpodobnost	
	1	2
	3	4

(Zdroj: Univerzita Karlova, 2008)

Faktory označená číslem 1 jsou důležitá při naplňování strategie a s velkou pravděpodobností nastanou. Faktory 2 a 3 budeme sledovat jen v případě, že se zvýší jejich pravděpodobnost nebo důležitost. Faktory s číslem 4 jsou považovány za nejméně důležité.

U vnitřních faktorů, tedy silných a slabých stránek, sledujeme důležitost (pozitivní nebo negativní dopad) pro naplnění strategie a jejich intenzitu (sílu).

Tabulka č. 2: Vztah důležitosti a intenzity kritérií SW

Důležitost	Intenzita	
	1	2
	3	4

(Zdroj: Univerzita Karlova, 2008)

Podobně jakou u vnějších faktorů, faktory označené číslem 1 jsou zásadní pro tvorbu strategie a působí velkou silou. Faktory s číslem 2 jsou silné stránky, které bychom měly posílit nebo slabé stránky, jejich důležitost bychom se měli snažit oslabit. Číslem 3 je označena stránka, kterou bychom se měli zabývat pouze, pokud se zvýší její důležitost. Faktory s číslem 4 jsou irelevantní při tvorbě strategie.

2.7 Analýza rizik

Každý projekt může být ohrožen nečekanými událostmi. Pro odhalení možných rizik a stanovení postupu, který minimalizuje jejich dopad na realizaci projektu, slouží celá řada metod. V rámci této práce byla zvolena metoda RIPRAN (Risk Project Analysis). Metoda RIPRAN analyzuje a vyhodnocuje rizika ve 4 krocích:

- Identifikace rizika - určení hrozby a zpracování možného scénáře;
- Kvantifikace rizika – určení výše škody a pravděpodobnosti s jakou ke škodě; dojde (vyjádření pravděpodobnosti a dopadu);
- Reakce na rizika projektu;
- Celkové zhodnocení rizik projektu (Ripran, 2015).

2.8 Shrnutí

Obecně lze říci, že marketing je činnost organizace, směřující ke komunikaci se zákazníkem a uspokojování jeho potřeb, vytváření hodnot a přinášení prospěchu celému podniku. V rámci každé strategie, tedy i marketingové, je důležité stanovit vize, cíle a poslání firmy, které by měly s navrženou strategií korespondovat.

Podklady pro návrh marketingové strategie, v případě této práce pro návrh efektivního komunikačního mixu, představují důkladně provedené analýzy marketingového prostředí. Marketingové prostředí lze v širším pohledu rozlišovat na makro a mikroprostředí. Hlubším dělením je potom dělení na faktory vnějšího, interního a oborového okolí. Pro analýzu vnějšího okolí bývá nejčastěji používána PESTLE analýza, odhalující hybné síly, jež mohou mít vliv na fungování sledované organizace. K analýze interních faktorů může sloužit kromě marketingového a komunikačního mixu rovněž analýza tržeb. Vhodným nástrojem používaným při analýze oborového okolí, konkrétně k identifikaci jednotlivých konkurenčních činitelů, je Porterův model 5 sil.

Při identifikaci klíčových faktorů úspěchu organizace je velmi důležité sestavení marketingového mixu. Marketingový mix zkoumá ve své klasické podobě 4P, přeložených z originálu jako produkt, cena, distribuce a propagace. V případě služeb bývá doplňován o další P (people), protože lidé hrají rovněž velmi důležitou roli.

Součástí marketingového mixu je také komunikační mix, který klade důraz na vytváření asociace zákazníka se značkou.

Pro pochopení zákazníků a jejich potřeb je nejčastěji prováděn marketingový výzkum. Nejefektivnější metodou marketingového výzkumu je dotazování ve formě osobní, telefonické, písemné, případně online. Dalšími možnými metodami marketingového výzkumu jsou např. pozorování nebo experiment. Běžným nástrojem, používaným při získávání informací od respondentů, je dotazník.

Na závěr marketingové analýzy je vhodné získané poznatky shrnout ve formě SWOT matice. Jednotlivá písmena označují S-silné stránky, W-slabé stránky, O-příležitosti a T-hrozby. SWOT analýza musí být podložena skutečnými fakty, nikoliv subjektivními domněnkami.

3 ANALYTICKÁ ČÁST

Druhá část diplomové práce se opírá o poznatky z předchozích kapitol a je věnována analýze vnějšího a vnitřního marketingového prostředí a faktorům, které mají vliv na fungování společnosti. V úvodu kapitoly jsou rovněž vymezeny základní informace o podnikatelském subjektu a o samotné prodejně. Použitými metodami budou PESTLE analýza pro hodnocení marketingového makroprostředí a Porterův model pěti sil pro hodnocení oborového okolí organizace. Nedílnou součástí analytické části je analýza stávajícího marketingového a komunikačního mixu a malý marketingový průzkum formou dotazníkového šetření. Výsledky těchto analýz budou uspořádány ve formě SWOT matice a stanou se podkladem pro návrh efektivního komunikačního mixu společnosti.

3.1 Základní informace o společnosti

Představení společnosti obnáší na jedné straně představení podnikatelského subjektu, jež je odpovědný za provoz prodejny, a na druhé straně popis samotné prodejny s oblečením CROSS JEANS.

3.1.1 Představení podnikatelského subjektu

Název společnosti:	VM OFFICE s.r.o.
Vznik:	29. března 2013
IČO:	01549308
Základní kapitál:	200 000 Kč
Jednatel:	Ing. Viktor Mrňous
Počet zaměstnanců:	1
Plátcovství DPH:	měsíční plátce

Společnost VM OFFICE s.r.o. se zabývá kromě maloobchodního prodeje rovněž detektivní činností, oceňováním majetku, projektovou činností ve výstavbě atd. Převažující činností je maloobchodní prodej, konkrétně prodej prostřednictvím kamenné prodejny CROSS JEANS umístěné v Brně – Bystrci. Společnost vznikla v roce 2013,

založením jediného společníka Ing. Viktora Mrňouse, který je jediným společníkem a jednatelem i v současné době.

3.1.2 Představení prodejny

Název prodejny:	CROSS JEANS
Adresa prodejny:	OC MAX, Kubíčková 8, 635 00 Brno-Bystrc
Otevření prodejny:	1. září 2013
Odpovědný vedoucí:	Ing. Viktor Mrňous
Otevírací doba:	Po – Pá 11:00 – 18:00

Prodejnu CROSS JEANS lze považovat za relativně novou, protože má za sebou pouhý rok a půl působení. Jak bylo zmíněno v úvodu, v létě roku 2015 byl provoz prodejny z rozhodnutí jednatele dočasně přerušen. Znovu otevření je naplánováno na duben 2016, a proto budou vlastní návrhy směřovány právě k tomuto datu.

Přesto, že nese prodejna název po denimové značce Cross Jeans a je založena na trvalé spolupráci s jejím výhradním dodavatelem pro ČR, nabízí i jiný sortiment oblečení a doplňků.

Obchod je umístěn v menším nákupním centru v Brně Bystrci, proto se veškerá komunikace soustředí zejména na obyvatele této městské části.



Obrázek č. 9: Prodejna CROSS JEANS
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

CROSS JEANS®

Obrázek č. 8: Logo CROSS JEANS
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

OC MAX

Prodejna je umístěna v obchodním centru v ústřední části Brna Bystrce. V obchodním centru lze nalézt přes 30 prodejen a jiných poskytovatelů zboží a služeb. Např. pošta, dvě restaurace, kavárna, květinářství, zlatnictví, kadeřnictví, pojišťovna, realitní kancelář, prodejny s potravinami, drogerií a domácími potřebami, fotoateliér a mnoho dalších. Obchodní Centrum MAX má proto kromě výhodné pozice v jedné z největších městských částí Brna velký potenciál i z hlediska nabízeného zboží a služeb. Nevýhodou ovšem je, že přes veškeré snahy majitelů je centrum zastaralé a prostory působí špatným dojmem. Právě z těchto důvodů se mu nedaří najít více „značkových“ prodejců a přilákat tak více zákazníků, kteří dosud vyhledávají spíše velká nákupní centra jako např. Olympia nebo Vaňkovka. Nevýhodou centra je rovněž různorodost otevírací doby jednotlivých prodejen, které navíc většinou zavírají nejpozději v 18:00 hod. Celá pasáž je otevřená od pondělí do pátku 6:00 až 20:00 hod., v sobotu 6:30 až 18:30 a v neděli 13:00 až 18:00 hodin.



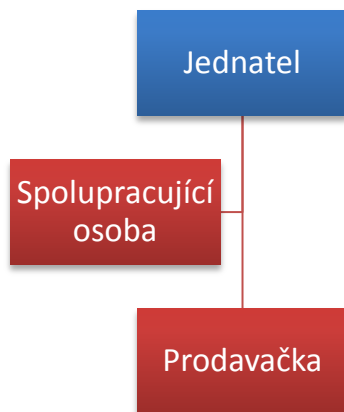
Obrázek č. 10: OC MAX
(Zdroj: OC MAX, 2015)

3.1.3 Organizační struktura

Společnost je tvořena jediným společníkem a jednatelem a zaměstnává jednoho zaměstnance (prodavačku). Ing. Viktor Mrňous jako jednatel komunikuje s dodavateli, řídí chod prodejny a práci prodavačky. Doplňování zboží, evidenci zásob a vedení účetnictví má na starosti spolupracující osoba, autorka této práce Bc. Zuzana

Mrňousová. Prodavačka vede knihu tržeb a prodaného zboží, komunikuje se zákazníky, vyřizuje reklamace a podílí se na výběru zboží.

Organizační strukturu lze znázornit následovně:



Obrázek č. 11: Organizační struktura
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

3.1.4 Poslání, vize a cíle

Posláním společnosti je poskytovat kvalitní služby formou prodeje kvalitního zboží a to bez nutnosti návštěvy dalekých a často přeplněných obchodních center.

Naší **vizi** je získat a udržet si co nejvíce stálých zákazníků a to za pomoci osobního přístupu, kvality a příznivých cen. Spokojenost zákazníka je vždy na prvním místě.

Strategickým **cílem** společnosti je do dvou let zvýšit tržby a to až o 70%. Dále zvýšit návštěvnost prodejny a získat co nejvíce stálých zákazníků. Těmto cílům by měla pomoci komunikační strategie navržená v rámci této diplomové práce.

3.1.5 Informační systémy

Společnost používá účetní systém Pohoda, který eviduje přijaté a vydané faktury, stav pokladny a bankovního účtu, náklady a výnosy. Kniha tržeb a kniha prodaného zboží je vedena i v listinné podobě. Skladovou evidenci obstarává tabulka v MS Excelu. Kompletní informační systém, který by spojoval všechny předchozí, ovšem chybí. Tento problém pravděpodobně vyřeší povinnost vedení elektronické evidence tržeb v rámci nové připravované legislativy.

3.2 Analýza vnějšího okolí

K analýze vnějšího okolí byla použita PESTLE analýza. Následující údaje byly získávány především z veřejně přístupných databází, zejména z údajů Českého statistického úřadu, odborných článků a v neposlední řadě vlastním průzkumem. Jednotlivé faktory, které mohou ovlivňovat fungování podniku, jsou následující:

3.2.1 Politické faktory

Českého podnikatele ovlivňuje kromě tuzemské politické situace, také ta zahraniční. Jednou z nedávných tuzemských zpráv je schválení sněmovny státního rozpočtu na rok 2016, který by měl být 1 181 mld. Kč, výdaje státního rozpočtu pak 1 251 mld. Kč. Saldo státního rozpočtu 2016 je plánováno ve výši 70 mld. Kč, což představuje pokles o 30 mld. Kč v porovnání se schváleným rozpočtem na rok 2015. Rozpočet má naplnit vládní priority jako např. investice do infrastruktury, zefektivnění fungování státní správy, zajištění kapacit ve školství, valorizace důchodů, apod. Současná vláda se tak snaží vyhnout zásadním škrtům, které v minulosti situaci české ekonomiky značně zhoršily (Ministerstvo financí České republiky, 2015a).

Vláda soustředí pozornost rovněž na ochranu spotřebitele, proto Ministerstvo průmyslu a obchodu předložilo začátkem ledna 2015 ke schválení materiál "Priority spotřebitelské politiky 2015 – 2020". Jedná se o soubor opatření, která mají chránit postavení českého spotřebitele. Materiál byl vládou ČR schválen, lze tedy očekávat v nejbližších letech změny v této oblasti. Změny by se měly týkat např. posílení vymahatelnosti práva formou mimosoudních sporů, zlepšení informovanosti spotřebitelů o jejich právech a personální i materiálové posílení České obchodní inspekce (BusinessInfo, 2015).

Zahraniční politiku potom ovlivňuje dlouhotrvající krize na Ukrajině a s ní související sankce proti Rusku. Sankce jsou ze všech stran kritizovány, ať už kvůli jejich nedostatečné výši nebo naopak kvůli možným dopadům na obchod a energetiku. Pro běžného podnikatele zatím ukrajinsko-ruská krize nepředstavuje velkou hrozbu. Ohroženy jsou zejména společnosti, které jsou závislé na vývozu do Ruska (ČSOB, 2014).

Aktuálním problémem, který do velké míry ovlivňuje zahraniční politiku a hospodářský vývoj některých zemí, je uprchlická krize. Podle Evropské banky pro obnovu a rozvoj (EBRD) vytváří příliv uprchlíků tlak na veřejné služby, vládní finance a trhy práce. U zemí, které jsou touto krizí postiženy nejvíce, jako například Turecko, Jordánsko, Řecko, Slovinsko, Makedonie nebo Maďarsko, se proto očekává negativní dopad na jejich hospodářský růst (Finance, 2015).

3.2.2 Ekonomické faktory

Ekonomické, a hlavně makroekonomické faktory představují velkou hrozbu. V současné době se stále potýkáme se zásahy ČNB na oslabování koruny, díky čemuž se zvyšuje vstupní cena dováženého zboží. Problematika měnových kurzů je velmi složitá a nelze jednoznačně posoudit, zda pokračující intervence ČNB ekonomiku podporují nebo naopak utlumují. Důležitou roli hraje i očekávání investorů, kteří kvůli nižším hodnotám inflace v prosinci 2014, předpokládali opětovný zásah ČNB na oslabení koruny. Toto očekávání vedlo k dalšímu oslabení koruny, a ta se tak dostala na svou nejslabší hodnotu vůči euru a výrazně oslabila i vůči dolaru (Beneš, Hromádka, 2015).

Následující graf znázorňuje měsíční vývoj kurzu eura vůči české koruně za uplynulý rok:



Obrázek č. 12: Vývoj kurzu eura vůči koruně
(Zdroj: Kurzy.cz, 2015)

Oslabení koruny znamená pro podnikatele dražší vstupy, a tím se zvyšuje rovněž konečná cena pro spotřebitele. Prodejna CROSS JEANS odebírá zboží od tuzemských distributorů zahraničních značek, kteří jsou právě díky slabé koruně nuceni zvyšovat

ceny některého zboží z nových kolekcí. Zvýšení cen prozatím nebylo zásadního charakteru, ale je třeba tento faktor vnímat jako potencionální hrozbu do budoucna.

Kromě vývoje kurzu je hospodaření každého podniku ovlivňováno celou řadou makroekonomických ukazatelů. Následující tabulka proto obsahuje aktuální makroekonomické údaje ČR z pohledu jejich meziročních změn, včetně aktuální predikce Ministerstva financí pro rok 2016:

Tabulka č. 3: Makroekonomické údaje ČR

	meziroční změna v %				
	2012	2013	2014	2015	2016
HDP	-0,9	-0,5	2	4,5	2,7
Průměrná míra nezaměstnanosti	7	7	6,1	5,2	4,9
Průměrná míra inflace	3,3	1,4	0,4	0,4	1,1
Objem mezd a platů	2,5	0,4	1,9	4,2	4,3
Tržby v maloobchodu s oděvy a obuví	6,6	1,2	2,9	10,4	-

(Zdroj: ČSÚ 2013, 2014a, 2015a-b; Ministerstvo financí České republiky, 2015b)

Z údajů vyplývá, že dochází k postupnému oživení ekonomiky ČR. V roce 2015 došlo k nárůstu HDP a očekává se nárůst i v dalším roce a to o 2,7 %. Růst průměrné míry nezaměstnanosti se v roce 2015 zpomalil a podle predikce Ministerstva financí ČR se bude zpomalovat nadále. Stejně pozitivně působí i inflace, jejíž tempo růstu se postupně snižuje, ačkoliv je v roce 2016 očekáván mírně vyšší nárůst. Objem mezd a platů narůstá a v roce 2016 je očekáván nárůst dokonce o 4,3 %. Velice významný je meziroční růst tržeb v maloobchodu, který v roce 2015 činil 10,4 %.

3.2.3 Sociální faktory

Podle ČSÚ (2014b) eviduje město Brno 377 508 obyvatel k 31. 12. 2013. Vzhledem k umístění prodejny v okrajové části Brna se však analýza sociálních faktorů zaměřuje na městskou část Brno Bystrc. Bystrc je jedna z největších městských částí v Brně, a nabízí tak nevyužitý nákupní potenciál.

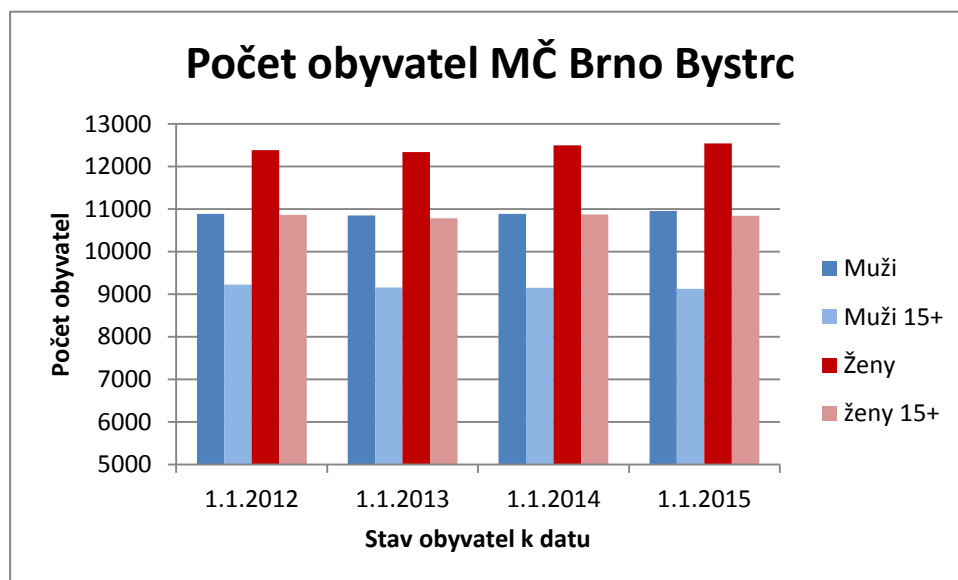
Stav počtu obyvatel městské části Brno Bystrc v posledních čtyřech letech podle rozdělení na muže a ženy do 15 let a od 15 let znázorňuje následující tabulka:

Tabulka č. 4: Stav počtu obyvatel městské části Brno-Bystrc

Stav k datu	Muži	Muži 15+	Ženy	ženy 15+	Celkem	15+celkem	15- celkem
1.1.2015	10 955	9 127	12 537	10 836	23 492	19 963	3 529
1.1.2014	10 888	9 146	12 494	10 870	23 382	20 016	3 366
1.1.2013	10 850	9 157	12 333	10 776	23 183	19 933	3 250
1.1.2012	10 882	9 225	12 380	10 859	23 262	20 084	3 178

(Zdroj: Ministerstvo vnitra ČR, 2015)

Grafické znázornění vypadá následovně:



Obrázek č. 13: Vývoj počtu obyvatel městské části Brno-Bystrc

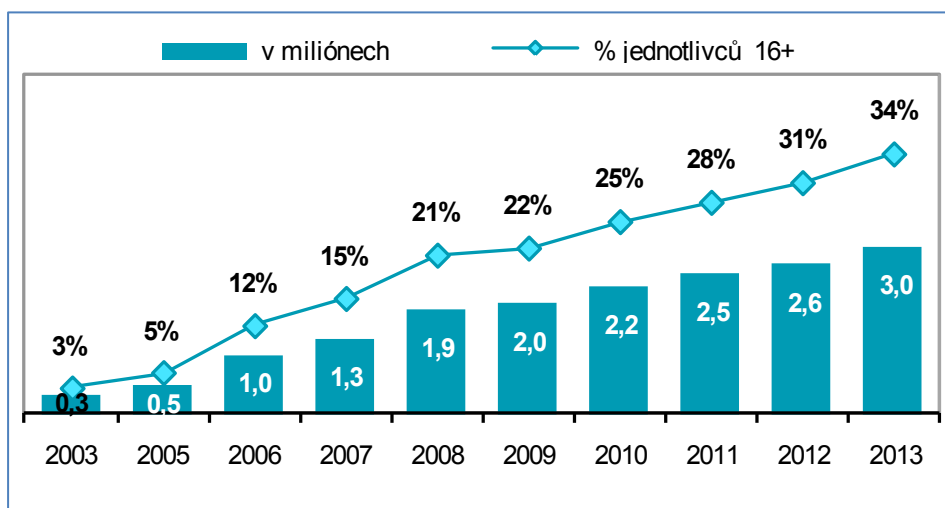
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Aktuální počet obyvatel městské části Brno Bystrc je tedy 23 492. V roce 2014 došlo k mírnému nárůstu o 110 obyvatel, ale počet osob starších 15 let se snížil. Z údajů vyplývá, že nejpočetnějším segmentem jsou ženy starší 15 let. Z posledního sloupce tabulky, tedy vývoje počtu osob mladších 15 let, lze usoudit, že roste počet narozených dětí. To by mohlo znamenat, že přibývá dětí i žen, které jsou na mateřské dovolené.

3.2.4 Technologické faktory

Maloobchod je ve velké míře ovlivňován růstem popularity internetu a internetových nákupů. Prodejci jsou tak nuceni na tyto trendy reagovat. Kamenné prodejny by měly kromě klasických výhod, jako je možnost si zboží vyzkoušet a ohmatat, přítomnost prodavačky nebo okamžité dodání, nabízet také něco navíc. Dalším ohrožujícím faktorem jsou potom rostoucí nároky na informační systémy, které vyžadují větší investice (např. registrační pokladny, institut kontrolního výkazu, apod.).

Růst popularity nákupů přes internet potvrzují i statistiky ČSÚ (2014c). Z údajů rovněž vyplývá, že častěji nakupují přes internet muži a nejčastěji potom lidé ve věku 25 až 34 let. Následující graf znázorňuje počet a procentuální podíl jednotlivců starších 16 let nakupujících přes internet v letech 2003 až 2013:



Obrázek č. 14: Růst popularity internetových nákupů

(Zdroj: ČSÚ, 2014c)

3.2.5 Legislativní faktory

Podnikání se řídí zákonem o obchodních korporacích, novým občanským zákoníkem, zákoníkem práce, zákonem o České obchodní inspekci, zákonem o živnostenském podnikání, daňovými zákony, apod.

Každá ze změn v této legislativě může vést k větším či menším změnám pro podnikatele, a proto je třeba sledovat i možné hrozby (nebo příležitosti) z nich plynoucí. Některé legislativní změny od roku 2015:

- Nařízení vlády č. **204/2014 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě** - minimální mzda se od roku 2015 zvyšuje na částku 55,- Kč za hodinu práce nebo 9.200,- Kč za měsíc.
- Zákon č. **140/2014 Sb., kterým se mění zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)** - novela doplňuje a upřesňuje některé povinnosti podnikatele. Dále např. nově upravuje údaje zapisované do živnostenského rejstříku apod. (Hospodářská komora hl. m. Prahy, 2014).
- Zákon č. **196/2014 Sb., kterým se mění zákon č. 235/2004 Sb., zákon o dani z přidané hodnoty** – novela zavádí třetí sníženou sazbu DPH (10%) na léky, knihy a nenahraditelnou dětskou výživu. Další novinkou je potom institut kontrolního výkazu, který má být zaveden od roku 2016 (Morávek, 2014).

Připravované legislativní změny od roku 2016:

- Zákon č. **221/2015 Sb., kterým se mění Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví** – novela znovu zavádí možnost vést jednoduché účetnictví. Kategorizuje účetní jednotky a na jednotlivé kategorie klade různé nároky (mění se tak například okruh společností, které podléhají auditu). Další změnou je zavedení lhůty pro zveřejnění účetní závěrky, která je 12 měsíců (Soft Books, s.r.o., 2015).
- Velmi zásadní legislativní změnu představuje připravovaná povinnost elektronické evidence tržeb, která by měla vstoupit v platnost v roce 2016. Maloobchodníci by si měli podle nového zákona pořídit speciální elektronické pokladny, které budou napojeny přímo na finanční úřad a budou mu v reálném čase zasílat informace o platbách. Zákon ovlivní i zákazníka, jemuž vznikne povinnost převzít si účtenku. Tato legislativa bude znamenat velké jednorázové výdaje na informační systém a vyšší administrativní zátěž. Na druhé straně však usnadní průběh inventarizace, poskytne přehled o prováděných transakcích a umožní lepší kontrolu zaměstnanců. Cílem připravované legislativy je omezit daňové úniky, zejména podvody v rámci DPH (Economia, 2015).

3.2.6 Ekologické faktory

Ekologické chování společností se v posledních letech stává samozřejmou součástí jejich působení a do značné míry vytváří pozitivní sociální image. V oblasti módy klesá obliba syntetických materiálů a začínají se opět vracet materiály přírodní, jako např. bavlna, len nebo bambus. Do módního a textilního průmyslu rovněž zasahují i trendy recyklace a opětovného využití odpadu. Příležitostí k ochraně životního prostředí v místě prodeje může být např. omezení používání igelitových tašek a jejich nahrazení papírovými.

3.3 Analýza oborového okolí

Pro analýzu oborového okolí byl využit Porterův model 5-ti konkurenčních sil. Prodejna se nachází v nákupním centru MAX v Brně Bystrci. Jak již bylo zmíněno, v centru působí přes 30 různých prodejců a poskytovatelů služeb. Podle Porterova modelu na trhu působí 5 základních sil, které ovlivňují rivalitu v oboru. Těmito silami jsou:

3.3.1 Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Riziko vstupu nových konkurentů je veliké. Kromě počátečních vyšších investic na vybavení prodejny a nákup zboží jsou minimální bariéry pro vstup do tohoto odvětví. Jedná se o volnou živnost, pro kterou není nutná žádná odborná způsobilost. V samotném Obchodním Centru MAX jsou aktuálně nabízeny volné prostory k pronájmu.

Na druhou stranu je maloobchod v současné době značně ovlivňován ekonomickou krizí a rostoucí popularitou internetových nákupů. Z tohoto důvodu nemusí být otevření kamenné prodejny pro řadu potencionálních konkurentů dostatečně přitažlivé.

3.3.2 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Rivalita mezi stávajícími konkurenty je značná. Pokud bychom se však zaměřili pouze na Obchodní Centrum MAX, ve kterém se prodejna nachází, není situace tak kritická. V obchodním centru se nachází jedna „vietnamská prodejna“, second hand a několik

specializovaných prodejen se šperky, čepicemi, případně dětským zbožím. Hlavními konkurenty OC MAX, a tedy i prodejny CROSS JEANS, jsou bezesporu velká nákupní centra, zejména Olympia, Galerie Vaňkovka a NC Královo Pole. Tato centra mají ale pro obyvatele Bystrce jednu nevýhodu a tou je vzdálenost (vlastní průzkum, 2015).

Konkurenci prodejny je nutné vnímat obecněji v rámci velkých obchodních center a konkrétněji v podobě jednotlivých prodejen nabízejících zboží značky Cross Jeans. Následující strany se proto věnují jak nákupním centrům, tak konkrétním prodejnám.

Nákupní centra

Velkou výhodou nákupních center je koncentrace různých prodejců a značek na jednom místě. Většina lidí proto pro nákupy vyhledává velká obchodní centra i za cenu delšího dojíždění, protože upřednostňují velký výběr. Z tohoto důvodu jsou za hlavní konkurenty prodejny považovány právě větší nákupní centra. V Brně jich funguje celkem 8. Následující tabulka obsahuje jejich přehled a základní informace, včetně porovnání s OC MAX:

Tabulka č. 5: Srovnání největších nákupních center v Brně

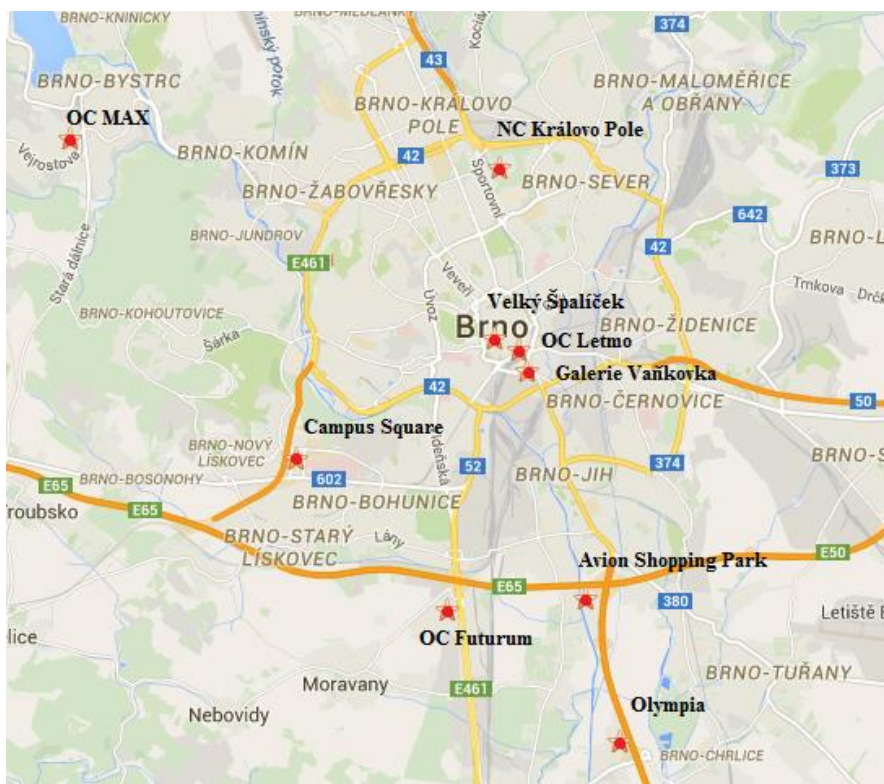
	Umístění Brno	Počet jednotek	Počet prodejen s módou a doplňky	Otevírací doba prodejen	Služby centra
OC MAX	Bystrc	30	6	Individuální	dětský koutek parkování zdarma
Galerie Vaňkovka	střed	130	43	PO - SO 9:00-21:00 NE a svátky 10:00-20:00	wi-fi auto myčka SMS parking dárkové poukazy

Velký Špalíček	střed	34	7	PO - SO 9:00-21:00 NE a svátky 10:00-20:00	směnárna nabíjecí kiosek kino
OC Futurum Brno	Tuřany	62	16	PO - NE 10:00 – 20:00	wi-fi auto myčka směnárna parkování zdarma dětský koutek
Avion Shopping Park Brno	Tuřany	66	14	PO - NE 09:00 – 21:00	wi-fi směnárna parkování zdarma dárkové poukazy dětský koutek
Olympia Brno	Tuřany	184	77	PO - PÁ 10:00-21:00 SO - NE 09:00-21:00	wi-fi směnárna kino parkování zdarma dárkové poukazy dětský koutek vláček
NC Královo Pole	Královo Pole	80	19	PO - NE 09:00 – 21:00	wi-fi směnárna parkování zdarma dětský koutek nabíjecí kiosek
Campus Square Brno	Bohunice	60	8	PO - PÁ 10:00-20:00 SO - NE 10:00-18:00	parkování zdarma Campus kids klub

OC Letmo	střed	50	5	PO - PÁ	5D kino směnárna dětský koutek zrcadlové bludiště
				09:00-20:00	
				SO	
				09:00-18:00	
				NE	
				10:00-18:00	

(Zdroj: OC MAX, 2015; Galerie Vaňkovka, 2015; Velký Špalíček 2015a; Futurum Brno, 2015; Avion Shopping Park, 2015; Olympia Brno, 2015; Campus Brno, 2015; OC Letmo, 2015)

Následující obrázek zobrazuje vyznačení jednotlivých nákupních center na mapě města Brna a umožňuje porovnat jejich vzdálenost od OC MAX:



Obrázek č. 15: Mapa města Brna s vyznačenými nákupními centry

Zdroj: vlastní zpracování dle Google, 2015)

Jak vyplývá z údajů, největším nákupním centrem v Brně je Olympia. Kromě toho, že se v ní nachází 184 obchodních jednotek, láká zákazníky rovněž za zábavou. V centru je

umístěno největší multikino v Brně, velký dětský koutek a nabízí možnost projet se pasážemi speciálním vláčkem. Výhodou Olympie stejně jako Galerie Vaňkovky a Avion Shopping Parku je prodej dárkových poukazů, které jsou uplatnitelné ve všech prodejnách. Dalšími výhodami je wi-fi připojení i parkování zdarma.

Druhým největším a současně v posledních letech velmi oblíbeným centrem je Galerie Vaňkovka. Vaňkovka má výhodnou polohu nedaleko hlavního nádraží, dobré uspořádání prodejen v úrovni jedné linie a wi-fi připojení zdarma. Drobnou nevýhodou je placené parkování během pracovních dnů a soboty dopoledne, pokud se zákazník zdrží déle než 1 hodinu.

Velikostí nejpodobnějším centrem v porovnání s OC MAX je Velký Špalíček, nacházející se v centru Brna, poblíž Náměstí Svobody. Velký Špalíček ovšem nevyniká pouze strategickou polohou, ale i multikinem. Oproti OC MAX má však placené parkování, což může řadu dojíždějících návštěvníků odradit.

OC Futurum a Avion Shopping Park jsou vzájemně velmi podobná centra, co se týče lokality i velikosti. Obě centra nabízejí možnost parkování a wi-fi připojení zdarma. Avion Shopping Park má navíc otevírací dobu do 21:00 hodin a dárkové poukazy.

Nákupní centrum Královo Pole je jediné větší severně umístěné centrum v Brně. Polohou se jedná o největšího konkurenta OC MAX, protože pro obyvatele Brna Bystrce není tak vzdálené, jako např. Olympia. Výhodou tohoto nákupního centra je kromě bezplatného wi-fi připojení i parkování, rovněž otevírací doba prodejen celý týden od 9 do 21 hodin a nonstop hypermarket Tesco.

Druhým nejbližším centrem k OC MAX je Campus Square. Nejedná se o klasické obchodní centrum, ale spíše o venkovní pasáž. Kromě obchodů a restaurací, bezplatného parkování a dětského klubu, nenabízí žádné doplňkové služby.

Posledním obchodním centrem, které bylo zahrnuto do srovnání, je OC Letmo. Jedná se o nové menší centrum umístěné v těsné blízkosti hlavního nádraží. Letmo má

netypickou konstrukci i uspořádání a je soustředěno spíše na pěší zákazníky, protože nenabízí vlastní možnost parkování. Poloha centra je relativně výhodná, mnoho zákazníků však může dát přednost Vaňkovce, která se nachází jen o pár set metrů dál.

Všechna tato nákupní centra spojuje jedno důležité kritérium a tím je jednotná otevírací doba. V OC MAX si každá prodejna volí svou vlastní a většina jich zavírá již v 18 hodin. Právě otevírací doba může obyvatele Bystřice odradit. Zákazníci raději pojedou do většího a vzdálenějšího centra, kde mohou často nakupovat až do 21 hodin.

Prodejny

V ČR se nachází dalších 54 prodejen, které nabízejí zboží značky CROSS JEANS. V Brně působí pouze tři prodejny a to Indigo a Kasha, která má dvě pobočky. Dalšími možnými konkurenty jsou prodejny v okolí Brna, konkrétně jedna ve Slavkově u Brna, jedna ve Zlíně, tři prodejny v Prostějově, dvě v Olomouci a jedna v Hodoníně (Cross Jeans, 2015).

- **Indigo**

Indigo je malá prodejna, která se nachází přímo v nákupním centru Velký Špalíček v centru Brna. Kromě značky CROSS JEANS nabízí také např. Wrangler, H.I.S., Vigoss, apod. Otevírací doba prodejny koresponduje s otevírací dobou nákupního centra, tedy od pondělí do soboty 9 – 21 hodin a v neděli 10 – 20 hodin (Velký Špalíček, 2015b).

- **Kasha**

Kasha má dvě prodejny, první na Joštově ulici, poblíž hlavní nákupní a přestupní tepny Česká a druhou v Alfa pasáži na ulici Poštovská. Kromě značky CROSS prodává rovněž jiné zboží, většinou pod vlastní značkou Kasha. Prodejna nabízí velký výběr oblečení a doplňků, soustředí se však pouze na ženy. Velkou výhodou je provozování vlastního e-shopu. Otevírací doba prodejny je od pondělí do pátku od 9 do 18 hodin a v sobotu od 9 do 12 hodin na Joštově ulici a od 9 do 13 hodin v Alfa pasáži (Kasha, 2015).

3.3.3 Smluvní síla odběratelů

Odběrateli jsou v tomto případě koncoví zákazníci. Přesto, že vyjednávací síla zákazníků prodejny CROSS JEANS, vzhledem k nemožnosti přímo ovlivnit ceny, není nijak zásadní, určitý vliv existuje. Jejich přáním a stížnostem se snaží vedení prodejny naslouchat a upůsobovat jim tak sortiment i cenovou dostupnost.

Zákazníci jsou velmi citliví na cenu a v případě zdražení hrozí, že půjdou nakoupit ke konkurenci. Druhým faktorem, který vyjednávací sílu může zvyšovat, je množství zákazníků, protože do prodejny chodí menší množství stálých zákazníků. Tito zákazníci často nechávají na prodejně své požadavky ohledně zboží i velikostí a jejich přání jsou při výběru zboží zohledňovány. Po stránce sortimentu je tak vyjednávací síla zákazníků relativně velká.

Na základě průběžného pozorování lze určit, že nejčastějšími zákazníky prodejny jsou ženy starší 50-ti let a dále ženy na mateřské dovolené. Toto zjištění se jeví jako problém, protože sortiment hlavních nabízených značek je primárně určen mladším věkovým kategoriím.

3.3.4 Smluvní síla dodavatelů

Největšími dodavateli jsou Cross Jeans a Heavy Tools. Vyjednávací síla těchto dvou dodavatelů je velká, vzhledem k tomu, že se jedná o výhradní distributory značek pro ČR a prodejna CROSS JEANS představuje zanedbatelnou část jejich poptávky. Na druhou stranu jsou ale díky pravidelné spolupráci ochotni nabízet bonusy v podobě slev a možnosti zúčastnit se prezentací nových kolekcí s předkupním právem.

Dále potom prodejna odebírá zboží od více menších dodavatelů jako např. Lilly Chic, David Jones, apod. V tomto případě je rovněž z pohledu prodejny nemožné ovlivnit cenu, ale pokud je příliš vysoká, odebere jiné zboží od jiného výrobce.

Stručné představení dvou hlavních dodavatelů:

- **Cross Jeans**

Turecká značka Cross Jeans vznikla již v roce 1978 a postupně se rozrůstala, až dnes expanduje do celého světa. Jejím hlavním sortimentem jsou džíny a ostatní produkty z džínoviny. Dodává ovšem i pánská a dámská trička, mikiny, košile, svetry a bundy. Většina modelů je primárně určena pro mladší věkové kategorie, ale některé jsou uzpůsobeny i starším zákazníkům a k dispozici jsou všechny velikosti (Ayten Güvenkaya, 2006).

- **Heavy Tools**

Rakouská značka Heavy Tools se zpočátku soustředila na výrobu sportovního vybavení. Od roku 2002 se však sortiment rozšířil o sportovní a volnočasovou módu. Kromě dámských a pánských triček, kalhot, svetřů, tunik, mikin a bund nabízí rovněž šátky, šály, čepice, ponožky, obuv, peněženky, batohy, apod. V prodeji má i dětské oblečení, které však prodejna CROSS JEANS neodebírá (Xtreme Shop, 2015).

3.3.5 Hrozba substitučních výrobků

Hrozba substituce v případě prodeje oblečení je velká, zákazníci se rozhodují výhradně na základě ceny, zvyků nebo doporučení. Nepříliš dokonalé substituty nabízí sousední vietnamská prodejna, která prodává podstatně levnější, avšak méně kvalitní zboží (vlastní průzkum, 2014).

3.4 Analýza marketingového mixu

Následující část práce je věnována analýze jednotlivých prvků stávajícího marketingového mixu. Analýza současného stavu pomůže odhalit možné nedostatky a poslouží jako podklad pro navrhované změny.

3.4.1 Produkt

Sortiment prodejny je tvořen dámským a pánským oblečením a doplňky s důrazem na prodej riflí. Zboží je možno kategorizovat následovně:

- rifle a kalhoty

- trička, halenky a tuniky
- svetry a mikiny
- šaty a sukně
- bundy a kabáty
- kabelky, batohy a pánské tašky
- šály, šátky, čepice a rukavice
- bižuterie
- kožené a textilní opasky
- doplňkový a sezónní sortiment jako např. plážové boty, peněženky, apod.

Za jádro produktu je možné považovat samotnou potřebu se obléknout, případně s tím související pohodlí nebo osobní styl. Kromě praktických a zvyklostních důvodů k oblékání zákazníci často vede k nákupu i potřeba dobře vypadat a působit pozitivním dojmem na své okolí. Vnímání jádra produktu ovlivňuje ve velké míře módní průmysl a aktuální trendy.

Zákazníci si uvědomují hlavně reálný produkt, zejména potom kvalitu, výběr velikostí a modelů a design. Prodejna klade velký důraz na kvalitu a snaží se snížit počet reklamací na minimum. Přesto není vždy možné zabránit vadě materiálu, která se nemusí projevit ihned. V takovém případě je se zákazník vyplněn reklamační formulář a zboží vyměněno, případně navraceny peníze.

Výběr velikostí v případě riflí je poměrně široký. Rifle jsou prodávány ve dvou délkách (32, 34) a ve velkém velikostním rozpětí (25 – 36). Pokud nějaká velikost na prodejně chybí, je požadavek zákazníka zaznamenán a konkrétní model doplněn. U ostatního zboží jsou rovněž k dispozici všechny velikosti (většinou S – XXL, někdy i XS a XXXL). Ovšem zboží je většinou dodáváno v rámci jedné série a není možné nakoupit více kusů od jedné konkrétní velikost. Větší velikosti zpravidla dojdou jako první a ne vždy je možné je doplnit. Tento problém bude dále rozebírán v rámci vlastních návrhů řešení (vlastní průzkum, 2015).

Výběr modelů a střihů je rovněž pestrý. Konkrétně značka Cross Jeans klade důraz na individualitu českého zákazníka a vyvíjí tak modely speciálně pro náš trh. Jednotlivé modely se liší:

- designem – vyšisované a klasické vzory, případně záměrné trhání;
- barvou – od světlých odstínů modré po černou, v létě potom bílé a pastelové barvy;
- střihem – modely slim, bootcut, straight, případně rozšířené apod. (vlastní průzkum, 2015).

Za rozšířený produkt můžeme považovat např. prodlouženou lhůtu pro vrácení zboží zakoupeného před Vánoci, která běží do konce ledna. Dále poradenství, osobní přístup a možnost zadat individuální požadavek. Pokud například zákazník požaduje konkrétní model nebo velikost, a jsme schopni zboží obstarat, obdrží SMS, po které si ho může vyzvednout na prodejně.

3.4.2 Cena

Prodejna CROSS JEANS se snaží udržet ceny na přijatelné ziskové úrovni, protože místní zákazníci jsou na cenu velmi citliví. Od pořizovacích cen se odvíjí výběr nakupovaného zboží tak, aby bylo dosaženo dostatečné kvality za rozumné ceny.

Prodejní cena je u většiny zboží stanovena přírůžkou k ceně pořizovací v obvyklé výši 100 – 150%. Jedinou výjimkou je zboží značky Heavy Tools. Pro toto zboží jsou dodržovány katalogové ceny doporučené výrobcem.

V kompetenci prodavačky je v případě stálých zákazníků poskytnout slevu až 15% podle objemu nákupu. Kromě této slevy jsou rovněž několikrát do roka v rámci marketingových kampaní nabízeny slevové kupóny.

Zákazníci mají možnost platby v hotovosti i kartou (včetně možnosti bezkontaktních plateb). Jako potvrzení o nákupu dostávají ručně vyplněný paragon.

3.4.3 Distribuce

Distribuční strategií je v tomto případě selektivní distribuce, protože konkrétně zboží značky Cross Jeans prodává v Brně jen omezený počet prodejen. V rámci distribuce můžeme hodnotit umístění obchodního centra i umístění samotné prodejny v jeho prostorách.

OC MAX leží přibližně ve středu městské části Brno Bystrc a je dobře dostupné autem i MHD. Centrum je obklopeno dvěma velkými parkovišti u hlavních vchodů. Městskou hromadnou dopravou se do centra dá dostat tramvajovou linkou č. 1 (zastávka Kubičkova) a autobusem č. 54, příp. 98 (rovněž zastávka Kubičkova).

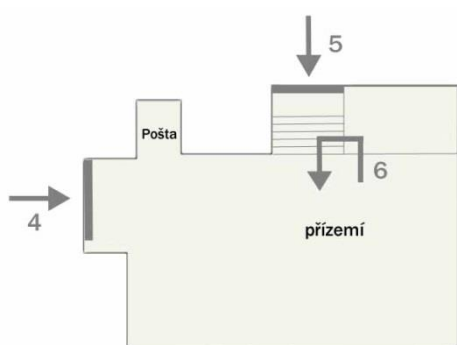
Prodejna CROSS JEANS se nachází v prvním patře, přímo u hlavního vchodu do pasáže (po levé straně). Původní umístění prodejny bylo na stejném patře, avšak na méně viditelném místě. V únoru 2015 došlo k přesunu do současných lépe umístěných, menších prostor. Velikost nových prostor činí 38 m².

Vzhled a uspořádání se oproti původnímu v nové prodejně změnilo, vzhledem k menším prostorám. Celkově prodejna působí kvalitně a luxusně, použité barvy jsou červená, bílá a černá, a korespondují tak s červeným logem Cross Jeans. Rám výlohy je stříbrný, stejně jako barva pozadí polepu v pravé horní části výlohy, na kterém je opět červené logo. Uvnitř prodejny nalezneme černý koberec, bílo-červenou malbu a přímo za pokladnou, v úrovni očí, bílý plastický nápis CROSS JEANS seskládaný z jednotlivých písmenek.

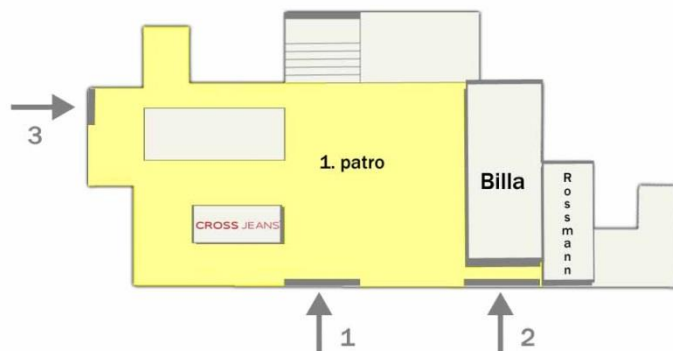
Součástí distribuce je rovněž stanovení frekvence doplňování zboží, která závisí na aktuálním stavu zásob a objemu tržeb. Přesný interval doplňování tedy nelze určit, zpravidla dochází k nabírání větších zásob na začátku dané sezóny (jaro/léto, podzim/zima) a k doplňování a menším obměnám několikrát do měsíce.

Frekvence návštěvnosti OC MAX

Protože hlavním cílem této práce je navrhnout efektivní komunikační kanály, je nutné v rámci distribuce odhalit nejčastější směry pohybu zákazníků centra a jejich frekvenci. Obchodní centrum má dvě patra, 1. patro a přízemí. Prodejna se nachází v prvním patře, ihned po vstupu hlavním vchodem. Následující nákres znázorňuje nejčastější směry pohybu zákazníků centra:



Obrázek č. 17: : Přízemí OC MAX
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)



Obrázek č. 16: První patro OC MAX
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Pro potřeby stanovení frekvence průchodů návštěvníků centra v těchto 6 směrech, bylo provedeno jednodenní pozorování, a to v době od 8:00 do 18:00 hodin. Při tomto průzkumu vyšlo najevo, že největší počet návštěvníků má centrum od 8:00 do 10:00 a od 16:00 do 18:00 hod. Pro účely sumarizace výsledků budou tyto 4 hodiny označovány jako vysoká frekvence. Zbývajících 6 hodin bude potom značeno jako nízká frekvence. Vysoká a nízká frekvence vyjadřují naměřený počet průchozích návštěvníků za hodinu. Z těchto údajů je možno odvodit měsíční a následně roční počet průchozích návštěvníků¹. Protože prodejna má o víkendech a svátcích zavřeno, výpočty se budou soustředit pouze na pracovní dny.

Tabulka č. 6: Frekvence průchodů návštěvníků OC MAX jednotlivými směry

Směr	Vysoká frekvence	Nízká frekvence	Průměr/den	Průměr/rok
1.	96	41	630	158 130
2.	214	110	1 516	380 516
3.	36	20	264	66 264
4.	120	72	912	228 912

¹ Za předpokladu podobného průběhu během celého roku a zúžení pozornosti na 10 hodin denně.

5.	56	30	404	101 404
6.	148	76	1 048	263 048

(Zdroj: vlastní průzkum, 2015)

Průměrný počet průchozích návštěvníků za den byl stanoven jako násobek vysoké frekvence a 4 (4 hodiny) a nízké frekvence a 6 (6 hodin). Průměrný počet průchozích za rok je potom násobek průměru/den a čísla 251 (počet pracovních dní v roce 2015).

Z výsledků pozorování vyšlo najevo, že nejvíce návštěvníků prochází 2. směrem, což je vstup do prodejen Billa a Rossmann. Tento vchod je bohužel od vedlejšího vchodu do centra, a tedy i do prodejny, oddělen. Druhým nejfrekventovanějším místem je směr číslo 6, což je průchod z přízemí do prvního patra. Třetím směrem s největším počtem průchozích návštěvníků je směr č. 4, tedy vchod vedoucí k poště. Naopak nejnižší počet průchodů má směr 3. směr, protože jde o malý boční vchod do prvního patra. Na tomto místě se však nachází restaurace, která má v letních měsících otevřenou zahrádku. Proto, ačkoliv tímto vchodem do centra vchází nejméně návštěvníků, koncentrace lidí okolo vchodu může být reálně vyšší (Vlastní průzkum, 2015).

3.4.4 Propagace

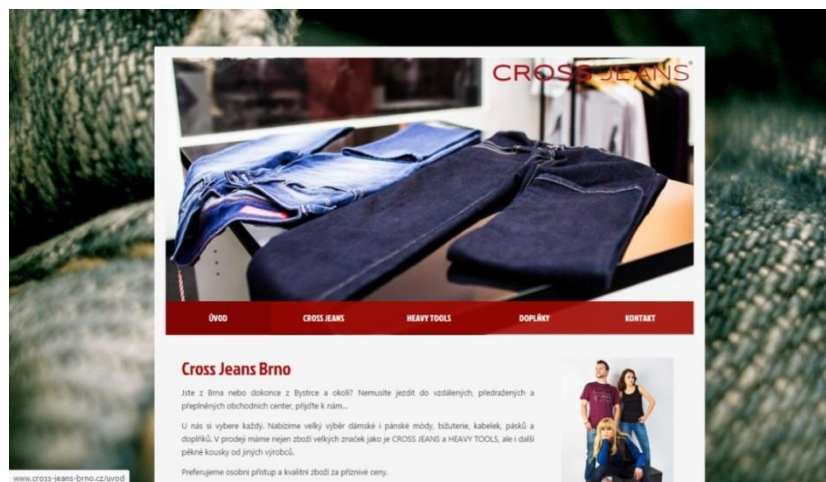
Velmi důležitým prvkem marketingového mixu je propagace. Z propagace vychází stěžejní část této práce, kterou je komunikační mix. Prodejna využívá primárně Facebook a vlastní webové stránky. Dalšími doposud využitými formami propagace jsou reklama, podpora prodeje, události a zážitky a budování vztahů s veřejností. Jednotlivé používané formy propagace jsou rozebrány v následující kapitole věnované komunikačnímu mixu.

3.5 Analýza komunikačního mixu

Prodejna má za sebou přibližně dva roky působení a za tu dobu byly vyzkoušeny různé druhy propagace. Bohužel prozatím žádná z těchto kampaní nepřinesla požadovaný výsledek. Jednotlivé využití formy propagace jsou následující:

3.5.1 Reklama

V rámci propagace byly vytvořeny velmi jednoduché a srozumitelné webové stránky. Hlavním cílem stránek je informovat zákazníky o existenci prodejny, nabízeném sortimentu, kontaktech a otevírací době. Placené reklamy formou PPC ani jiné vyhledávací nástroje prozatím společnost nevyužívá, ale do budoucna s nimi počítá.



Obrázek č. 18: Náhled webových stránek prodejny
(Zdroj: Cross Jeans Brno, 2015)

Společnost rovněž využila možnosti reklamy v tisku, konkrétně v Bystrckých novinách. Bystrcké noviny vydává městská část Brno-Bystrc pravidelně v měsíčních, případně dvouměsíčních intervalech a to v 12 500 výtiscích. Otištěná reklama byla pozváním do prodejny a zejména měla sloužit jako pozvánka na Valentýnskou módní přehlídku, konanou přímo v OC MAX. Samotné přehlídce se věnují podrobněji odstavce týkající propagace formou událostí a zážitků (Bystrc, 2015a).

Dalším reklamním prvkem jsou poutače umístěné v obchodním centru. Jedná se o dva reklamní A stojany s originálními plakáty Cross Jeans, případně i šipkami ve směru chůze k prodejně. Reklamní Áčka jsou poměrně malá (A3) a navíc plakáty překrývá matný plast, takže barvy dostatečně nevyniknou.



Obrázek č. 20: Reklamní A stojan č. 1
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)



Obrázek č. 19: Reklamní A stojan č. 2
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Upoutat mají rovněž tři velké „rollupy“, o rozměrech 2x1 m, z nichž dva jsou umístěny na stejném patře a jeden o patro níže, přímo u vchodu, který vede na poštu. Poutače jsou dostatečně velké a dobře graficky zpracované. Problémem však je, že jsou snadno přesunutelné, takže je často někdo přisune ke stěně nebo přemístí na hůře viditelné místo. Proto bude nutné přenosné reklamy doplnit i o neprenosné.



Obrázek č. 22: Roll-up v 1. patře
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)



Obrázek č. 21: Roll-up umístěný u pošty
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Posledním reklamním prvkem jsou dvě figuríny (muž a žena) umístěné ve výloze. Figuríny je třeba často převlékat, protože jsou největším lákadlem pro kolemjdoucí návštěvníky.



Obrázek č. 23: Figuríny ve výloze
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

3.5.2 Podpora prodeje

Většina nově vznikajících firem se potřebuje dostat do povědomí zákazníků a získat si jejich přízeň. K tomuto účelu je velmi vhodné využít podporu prodeje, která je nejintenzivnější právě v začátcích podnikání. V případě prodejny CROSS JEANS byly rovněž využity nástroje podpory prodeje a to formou roznášení letáků s nabízenou slevou, případně dárkem k nákupu zdarma. Letáky byly distribuovány celkem dvakrát. Poprvé k tomuto účelu společnost využila služeb České Pošty, ale bohužel s minimální návratností. Prostřednictvím České Pošty bylo rozneseno 2 500 letáků do schránek občanů bydlících v nejbližším okolí OC MAX. Podruhé už jednatel zajistil distribuci v menší míře, avšak vlastními silami, přímo v obchodním centru a odezva byla podstatně lepší. Přesto nebyl přínos ani jedné z kampaní vyhovující. Celkové náklady obou těchto kampaní činí necelých 3 500 Kč (vč. DPH).

3.5.3 Události a zážitky

Jak bylo zmíněno v úvodu, v rámci propagace společnost uspořádala celkem dvě módní přehlídky. První se uskutečnila před Vánoci 2013, druhá potom den před Sv. Valentýnem 2014. Obě přehlídky byly provázeny šikovnou moderátorkou, která zapojovala formou soutěžních otázek i publikum. Soutěžící vyhráli drobný dárek a slevové kupóny v různých hodnotách. Pozvánka na Valentýnskou módní přehlídku byla otištěna v Bystrečských novinách a umístěna na několika místech přímo v obchodním centru. Fotografie z Valentýnské módní přehlídky jsou součástí příloh této práce.



Obrázek č. 24: Pozvánka na Valentýnskou módní přehlídku
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Módní přehlídka je skvělým komunikačním nástrojem, zvláště pokud se doplní zajímavým programem a soutěžemi. Avšak i přes veškerou snahu o propagaci, byla účast poměrně nízká. Náklady na obě přehlídky byly přibližně 12 000 Kč.

3.5.4 Interaktivní marketing

Prodejna má vytvořený profil na Facebooku, ale prozatím nebyl dostatečně využit potenciál této sociální sítě. Rozměry originál loga CROSS JEANS se těžko uzpůsobují čtvercovému okénku hlavního profilového obrázku, proto působí současný vzhled lehce amatérsky. Náhled profilu vypadá následovně:



Obrázek č. 25: Facebookový profil
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

3.6 Dotazníkové šetření

V rámci této diplomové práce a zejména v rámci snahy o zkvalitnění služeb, byl proveden marketingový průzkum formou dotazníkového šetření na malém vzorku respondentů. Šetření probíhalo od 22. ledna do 5. února 2015, tedy dva týdny. Problémem šetření je hlavně nutnost oslovení obyvatel městské části Brno – Bystrc, protože průzkum provedený oslovením široké veřejnosti by neměl požadovanou vypovídací hodnotu. Preferující skupinou respondentů byli návštěvníci OC MAX, z tohoto důvodu je vzorek menší (65 respondentů). Aby byli stávající i potenciální zákazníci motivováni k vyplnění dotazníku, byl jim jako protihodnota nabídnut poukaz na slevu 20% na celý nákup a dárek při nákupu nad 300 Kč.

Definice problému a cílů šetření

Hlavním dosavadním problémem prodejny je nedostatečná návštěvnost a neefektivní komunikace se zákazníky. Cílem marketingového výzkumu je tedy zjistit povědomí obyvatel Bystrce (zejména návštěvníků OC MAX) o existenci prodejny a úroveň spokojenosti stávajících zákazníků s kvalitou zboží a celkovým fungováním prodejny.

Příprava plánu šetření

Před provedením dotazníkového šetření bylo nezbytné navrhnout strukturu a obsah dotazníku, pořadí otázek a způsob, jakým budou respondenti osloveni. Respondenti byli oslovováni dvojím způsobem. Na jedné straně bylo využito velkého potenciálu sociálních sítí a možnosti cílit na základě zájmů uživatelů formou online dotazování. Těmito zájmy byly kupóny, dotazník, nakupování a móda, slevy a výhody, lokální nakupování, nakupování, propagace, oblečení a průzkum veřejného mínění. Propagace příspěvku zároveň cílila na muže a ženy ve věku 15-65 let, v místě Brno Bystrc. Druhým způsobem bylo oslovení stávajících zákazníků, pomocí dotazníků v klasické papírové formě. Návštěvníci prodejny, případně nákupního centra byli oslovováni proškolenou brigádnicí, která jim sdělila důležité informace k vyplňování a instrukce k odevzdání do připraveného boxu. Na konci papírového dotazníku byl rovněž prostor pro vyplnění emailu, na který byl po skončení průzkumu odeslán 20% slevový kupón.

Sběr informací

Respondenti odpovídali na 8 až 9 otázek s použitím větvení dotazníku. Zobrazovaly se jim tedy pouze relevantní dotazy, které bylo možno cílit na základě předchozích odpovědí. Na konci dotazníku byli vyzváni k zadání emailové adresy, na kterou jim bude po skončení průzkumu zaslán slevový poukaz.

Pomocí sociálních sítí odpovědělo 40 respondentů. V papírové formě vyplnilo dotazník celkem 25 respondentů.

Analýza informací

Následující tabulka obsahuje jednotlivé otázky a celkový počet odpovědí respondentů spolu s procentuálním vyjádřením:

Tabulka č. 7: Výsledky průzkumu

	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření											
1) V městské části Brno – Bystrc:													
Bydlím	51	54,8%											
Pracuji	7	7,5%											
Nakupuji	32	34,4%											
Jiné (bydlí sestra, navštěvuji známé)	2	2,2%											
Nemám žádný vztah k Bystrci	1	1,1%											
2) Oblečení, nejčastěji nakupuji:													
Ve specializovaných prodejnách	12	18,5%											
Ve velkých nákupních střediscích	27	41,5%											
V menších nákupních střediscích	17	26,2%											
Na internetu	4	6,2%											
V second handech	5	7,7%											
3) OC MAX:													
navštěvuji	64	98,5%											
nenavštěvuji	1	1,5%											
důvod („nevěděla jsem, že tu takové centrum je“)	1	100%											
4) V OC MAX nejčastěji navštěvuji:													
Pošta	36	22,5%											
Billa	35	21,9%											
Rossmann	30	18,8%											
Prodejnu CROSS JEANS	18	11,3%											
Ostatní prodejny	18	11,3%											
Ostatní služby	17	10,6%											
Jiné („květinářství, lékárna, lékař, pediatr, různě, všechny“)	6	3,8%											
5) Prodejnu CROSS JEANS:													
Znám a nakupuji tam minimálně 1x za měsíc	4	6,2%											
Znám, ale nenakupuji tam příliš často	22	33,8%											
Znám, ale nikdy jsem si tam nic nekoupil/a	16	24,6%											
Neznám	23	35,4%											
6) Jak hodnotím (stupnice 1 – 5, hodnocení jako ve škole)													
<i>Škála odpovědí (N= nemohu posoudit)</i>	1	2	3	4	5	N	1	2	3	4	5	N	
Kvalitu zboží	24	4	2	0	0	12	57%	10%	5%	0%	0%	29%	
Práci prodavačky	28	0	2	0	0	12	67%	0%	5%	0%	0%	29%	
Výběr zboží	13	9	8	0	0	12	31%	21%	19%	0%	0%	29%	
Výběr velikostí	11	9	8	0	0	12	26%	21%	19%	0%	0%	29%	
Ceny	8	16	6	0	0	12	19%	38%	14%	0%	0%	29%	
Dostupnost a umístění prodejny	21	3	6	0	0	12	50%	7%	14%	0%	0%	29%	

Úroveň propagace (poutače, reklamní akce, směrovky, apod.)	7	9	8	2	0	16	17%	21%	19%	5%	0%	38%
Otevírací dobu	17	11	0	0	0	14	40%	26%	0%	0%	0%	33%
Frekvenci doplňování zboží	6	12	1	0	0	23	14%	29%	2%	0%	0%	55%
Rychlost a způsob vyřizování reklamací	7	0	1	0	0	34	17%	0%	2%	0%	0%	81%
7) Jiné návrhy nebo připomínky												
„chybí větší velikosti“				2			100%					
8) Jsem:												
muž				20			30,8%					
žena				45			69,2%					
9) Věk:												
méně než 15				1			1,5%					
15 až 25				12			18,5%					
26 až 35				26			40%					
36 až 45				10			15,4%					
46 až 55				5			7,7%					
56 až 65				4			6,2%					
66 až 75				7			10,8%					
více než 75				0			0%					
10) email:				39			60%					

(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Analýza jednotlivých odpovědí

Data byla zpracována základními statistickými metodami tak, aby bylo možné určit úroveň povědomí respondentů o existenci prodejny a spokojenosti stávajících zákazníků.

Otázka č. 1

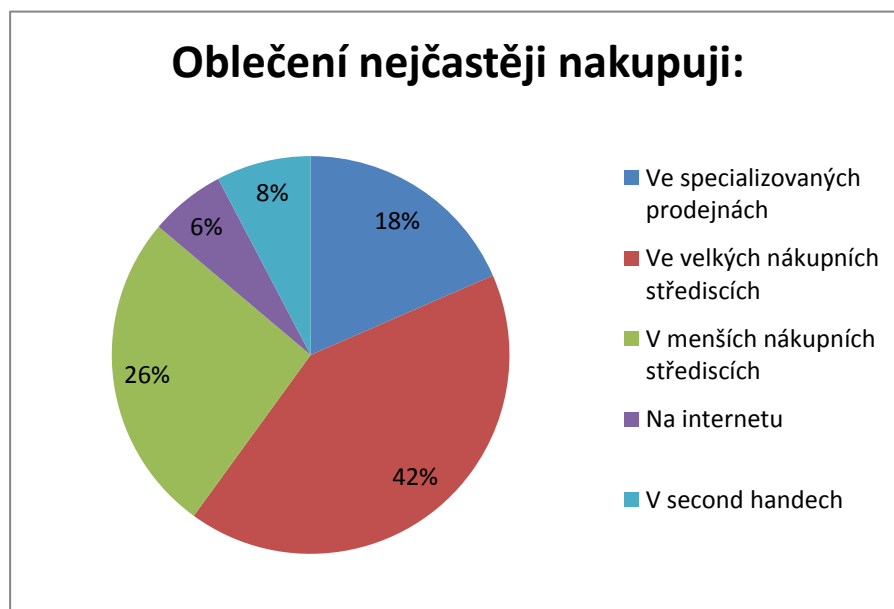
První otázka umožňovala zaškrtnout více odpovědí a jejím úkolem bylo zjistit vztah respondentů k městské části Brno – Bystrc. Z 65 dotázaných jich 51 uvedlo, že v Bystrci bydlí, 32 respondentů odpovědělo, že tam nakupuje a 7 respondentů v této městské části pracuje.

Otázka č. 2

Druhá otázka měla za úkol zjistit preferovaný způsob nakupování oblečení. Nejčastější odpovědí bylo nakupování ve velkých nákupních centrech, jako např. Olympia nebo Galerie Vaňkovka. Druhou častou odpovědí bylo nakupování v menších obchodních střediscích, kterým je právě OC MAX a třetí potom nakupování ve specializovaných

prodejnách. Nákupy přes internet upřednostňují pouze 4 z dotázaných, tento výsledek je však ovlivněn poměrem pohlaví a věkovou strukturou respondentů. Z uvedeného vyplývá, že většina dotázaných preferuje velká nákupní centra.

Grafické znázornění jednotlivých odpovědí vypadá následovně:



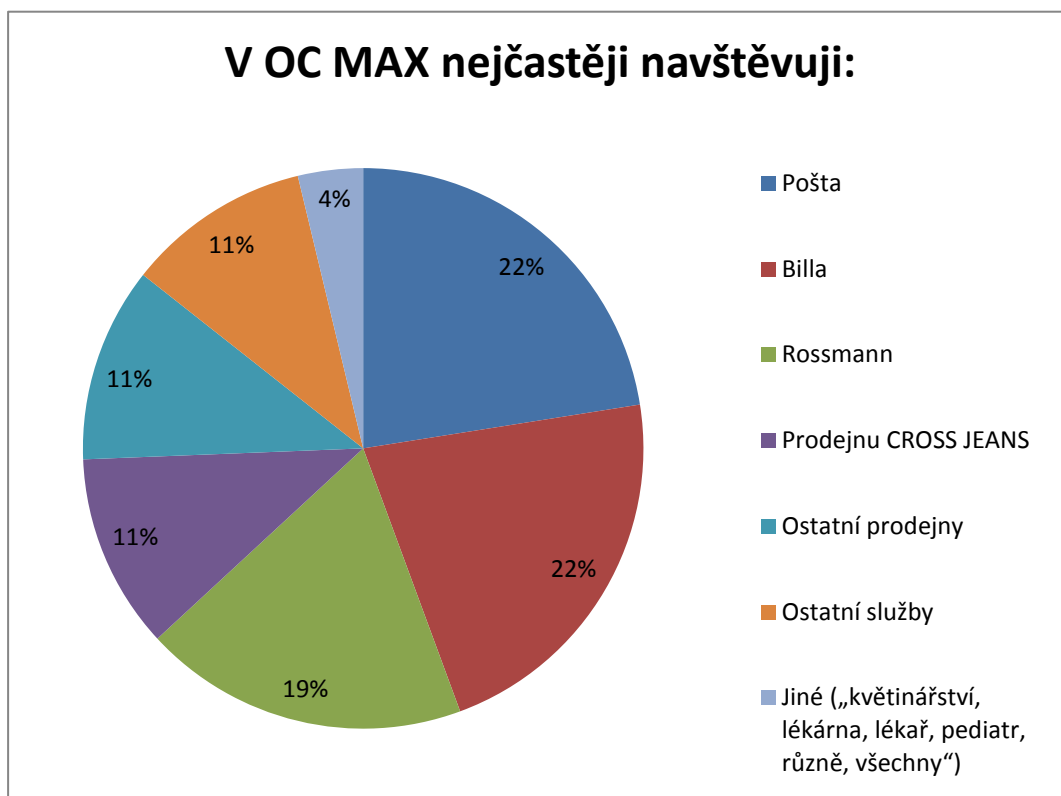
Obrázek č. 26: Grafické znázornění otázky č. 2
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Otázka č. 3

Podle odpovědí na třetí otázku většina oslovených navštěvuje OC MAX. Tato otázka je však pouze ujištěním, protože průzkum na návštěvníky obchodního centra cílil.

Otázka č. 4

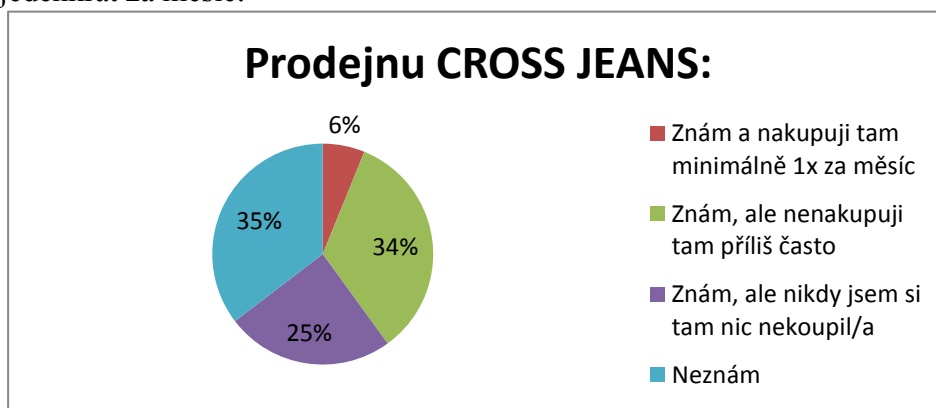
V rámci čtvrté otázky respondenti uváděli nejčastější důvody návštěvy OC MAX. Dotazník umožňoval zatrhnout více odpovědí. Nejčastějším důvodem návštěvy je podle odpovědí respondentů pošta a prodejna Billa. Na druhém místě je potom drogerie Rossmann. Prodejnu CROSS JEANS navštěvuje 11% respondentů, stejné množství respondentů navštěvuje ostatní prodejny a využívá ostatní služby.



Obrázek č. 27: Grafické znázornění otázky č. 4
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Otázka č. 5

Pátá otázka byla již směřována k samotné prodejně CROSS JEANS. Respondenti odpovídali, zda prodejnu znají a jak často ji navštěvují. Bohužel velké množství respondentů (35%) odpovědělo, že prodejnu nezná. Vzhledem k tomu, že téměř všichni z dotázaných, jsou návštěvníky OC MAX, je toto zjištění znepokojující. Jedním z možných vysvětlení je nedostatečný nebo špatně zvolený způsob propagace. Druhým, ne příliš pozitivním faktem je, že celých 25 % respondentů prodejnu zná, ale nikdy si tam nic nekoupili. Odůvodnění je možné nalézt v další otázce, která má za úkol zjistit názor zákazníků na úroveň poskytovaných služeb a celkové fungování prodejny. Nejmenší podíl z dotázaných představují pravidelní zákazníci, kteří v prodejně nakupují více než 1x za měsíc a druhý největší podíl potom zákazníci, kteří tam nakupují méně než jedenkrát za měsíc.



Obrázek č. 28: Grafické znázornění otázky č. 5
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Otázka č. 6

Nejdůležitější částí průzkumu je otázka číslo 6, v rámci které respondenti hodnotili 5-ti bodovou stupnicí úroveň jednotlivých kritérií. Hodnocení probíhalo podobně jako ve škole, kdy 1 znamená velmi dobrý a 5 velmi špatný. Následující tabulka představuje průměrné hodnocení jednotlivých kritérií:

Tabulka č. 8: Průměrné hodnocení odpovědí na otázku č. 6

Kritérium	Průměrné hodnocení
Kvalita zboží	1,3
Práce prodavačky (vstřícnost, ochota, profesionalita)	1,1
Výběr zboží	1,8
Výběr velikostí	1,9
Ceny	1,9
Dostupnost a umístění prodejny	1,5
Úroveň propagace (poutače, reklamní akce, směrovky, apod.)	2,2
Otevírací doba	1,4
Frekvence doplňování zboží	1,7
Rychlost a způsob vyřizování reklamací	1,3

(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

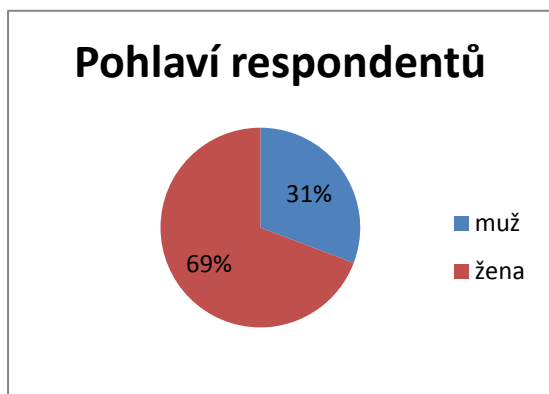
Údaje potvrzují počáteční úvahy o nedostatečné propagaci. Celkově ale výsledky hovoří kladně, protože průměrné hodnocení se pohybuje do 2,2. Menší výhrady mají respondenti kromě propagace rovněž k výběru zboží a velikostem a cenám. V rámci možnosti vyjádřit připomínky zmínili rovněž dva zákazníci nedostatek větších velikostí. Co se cen nabízeného zboží týče, je ovlivněno zejména věkovou strukturou a ekonomickou situací zákazníků. Problémem Obchodního Centra MAX, a tím i prodejny CROSS JEANS, je nedostatek návštěvníků mladších věkových kategorií. Velkou část návštěvníků centra představují lidé v penzijním věku a maminky na mateřské dovolené (vlastní pozorování, 2014).

Všechny zmíněné nedostatky si vedení prodejny uvědomuje a možná řešení budou součástí návrhů této práce.

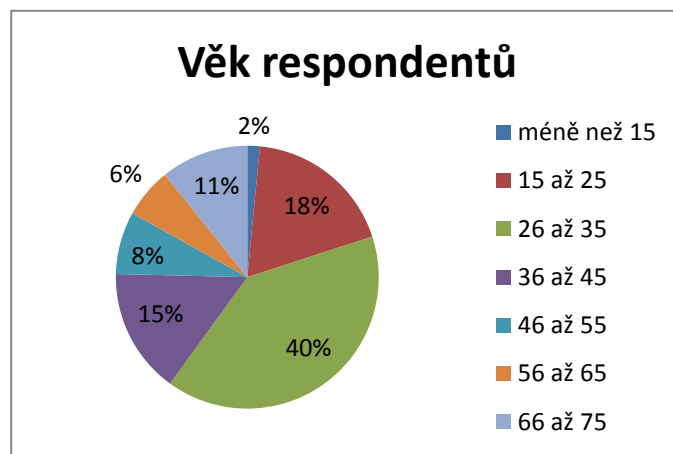
Velmi příznivě výsledky dopadly z pohledu práce prodavačky, která je hodnocena průměrnou známkou 1,1.

Otázka č. 8 a 9

Na konci dotazníku byly záměrně umístěny kritériální otázky na věk a pohlaví respondentů. Z údajů vyplývá, že větší část oslovených představují ženy. Ženy jsou rovněž nejčastějšími návštěvníky prodejny. Co se týče věkové struktury, nejpočetnějším segmentem jsou lidé ve věku 26 až 35 let. Do této kategorie mohou spadat např. maminky na mateřské dovolené. Druhými nejpočetnějšími skupinami jsou potom lidé ve věku 15 až 25 let a 36 až 45 let. Menší počet respondentů, avšak nezanedbatelný, uvádí věk 66 až 75 let, tedy lidé důchodového věku.



Obrázek č. 29: Grafické znázornění otázky č. 8
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)



Obrázek č. 30: Grafické znázornění otázky č. 9
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Otázka č. 10

Na konci průzkumu byli respondenti vyzváni k vyplnění emailu, na který jim může být zaslán slevový kupón. Tuto otázku zodpovědělo 60% respondentů.

Shrnutí výsledků šetření

Průzkum ukázal, že respondenti nejčastěji nakupují ve velkých nákupních střediscích, menší nákupní centra (jako je OC MAX) jsou na druhém místě. Nejčastějším důvodem návštěvy Obchodního Centra MAX je pošta a prodejna Billa. Na druhém místě je drogerie Rossmann. Právě návštěvnost pošty a ostatních prodejen představuje příležitost, při vhodném umístění reklamních prvků mohou být potenciální zákazníci prodejny upoutáni. Znepokojující je fakt, že celých 35 % respondentů prodejnu CROSS

JEANS vůbec nezná přesto, že obchodní centrum navštěvují. To vypovídá o špatné propagaci. Navíc při hodnocení prodejny a jejího fungování dostala úroveň propagace nejhorší známku. Nedostatečnou propagaci tak lze jednoznačně vnímat jako slabou stránku prodejny. Někteří respondenti rovněž vyjádřili připomínku k nedostatku větších velikostí, což je považováno za slabou stránku. Nejlepší hodnocení získala práce prodavačky.

3.7 Vývoj tržeb

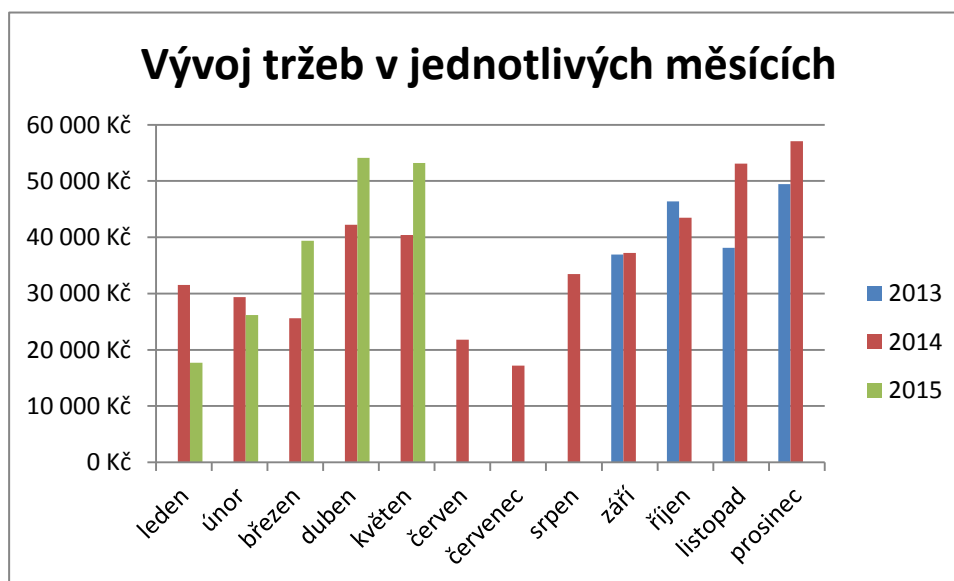
Prodejna funguje od září 2013 a největších tržeb dosahuje v období kolem Vánoc. Bohužel v ostatních měsících, zejména v letních, jsou tržby nižší. Proto také průměrné měsíční tržby v roce 2013 činí necelých 43 tisíc a v roce 2014 dokonce necelých 36 tisíc Kč. Nižší měsíční tržby v roce 2014 lze zdůvodnit delším obdobím s více letními měsíci. Nízké tržby způsobuje především malá návštěvnost.

Tabulka č. 9: Roční vývoj tržeb 2013 – 2015

	9-12/2013	2014	1-5/2015
Celkem	170 928 Kč	432 385 Kč	190 575 Kč
Průměr/měsíc	42 732 Kč	36 032 Kč	38 115 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Následující grafické znázornění představuje podrobnější vývoj tržeb v jednotlivých měsících:



Obrázek č. 31: Graf vývoje tržeb v jednotlivých měsících
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Z grafu vyplývá, že nejnižší tržby vykazuje prodejna v období letních prázdnin a nejvyšší naopak v období Vánoc. Vyšší tržby v dubnu a květnu roku 2015 jsou způsobeny výprodeji skladových zásob, zahájenými v dubnu.

3.8 SWOT analýza

Předchozí kapitoly byly věnovány analýze vnějšího, vnitřního a oborového prostředí s důrazem na marketingový a komunikační mix. Vzhledem k velkému množství informací a dat je nezbytné získané poznatky shrnout. Díky podrobným analýzám můžeme definovat silné a slabé stránky prodejny (S a W) a možné příležitosti nebo hrozby plynoucí z okolí (O a T). K tomuto účelu slouží SWOT matice. Při hodnocení váhy jednotlivých kritérií je zohledněna intenzita (I) a důležitost (D) silných a slabých stránek a pravděpodobnost (P) a důležitost (D) příležitostí a hrozeb. Intenzita vyjadřuje, jak velkou silou daná stránka působí. Pravděpodobnost potom říká, jak je reálné, že daná příležitost nebo hrozba nastane. Důležitost znamená význam a relevantnost kritéria při tvorbě komunikační strategie.

Tabulka č. 10: SWOT analýza

S	I	D	Význam	W	I	D	Význam
Osobní přístup	+	+	1	Otevírací doba prodejny	+	+	1
Kvalitní zboží	+	+	1	Malý výběr zboží a velikostí	+	+	1
Jméno známé značky	-	+	2	Nedostatečná propagace	+	+	1
Dobrá dostupnost centra (MHD i autem)	-	+	2	Nevyužití ostatních interaktivních forem marketingu	-	+	2
Parkování zdarma	-	+	2	Chybějící informační systém	+	-	3
Umístění prodejny u hl. vchodu	-	+	2	Špatná úroveň služeb centra (zastaralé vybavení i vzhled, ...)	+	-	3
Moderní vzhled prodejny	+	-	3	Nejednotná otevírací doba centra	-	-	4
Jednoduché a srozumitelné stránky	-	-	4				
O	P	D	Význam	T	P	D	Význam
Malý počet prodejen Cross Jeans v Brně	+	+	1	Nedostatek mladších zákazníků	+	+	1
Nevyužitý potenciál soc. sítí	+	+	1	Malá návštěvnost prodejny	+	+	1
Oživování ekonomiky	+	-	3	Hrozba substituce zboží	-	+	2

Růst mezd a platů	+	-	3	Rostoucí nároky na informační systém	+	-	3
Růst počtu obyvatel Bystrce	+	-	3	Změny legislativy	+	-	3
Příležitosti v oblasti ochrany živ. prostředí	+	-	3	Růst popularity internetových nákupů	+	-	3
Velká návštěvnost pošty a Billy v OC MAX	+	-	3	Dražší vstupy vlivem oslabování koruny	+	-	3
Růst tržeb v maloobchodě	-	-	4	Velká stávající konkurence	+	-	3
				Velká smluvní síla hlavních dodavatelů	+	-	3
				Riziko vstupu nových konkurentů	-	-	4

(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Kritéria, která získala hodnocení významu 1, jsou nejdůležitější, a budou proto směrodatná z hlediska tvorby komunikačního mixu. Kritéria s hodnocením 2 a 3 mají význam pouze, pokud dojde ke změně jejich intenzity, pravděpodobnosti nebo důležitosti. Kritéria s číslem 4 jsou potom irelevantní vzhledem k navrhované strategii.

Budoucí strategie

Na základě SWOT analýzy je možné zvolit budoucí strategii. Protože nejvíce významných kritérií bylo nalezeno u slabých stránek, jeví se jako vhodná strategie **WT** – tedy pokusit se oslabit vlastní slabé stránky, a tím eliminovat případné hrozby. Změna špatné otevírací doby (11 – 18 hodin) by mohla pomoci zvýšit návštěvnost prodejny, stejně jako vyřešení problému s nedostatkem větších velikostí. Větší návštěvnost prodejny a více mladších zákazníků by mohla přinést volba lepší propagace.

3.9 Shrnutí

Prodejna CROSS JEANS se nachází v Obchodním Centru MAX v městské části Brno Bystrc a vznikla 1. září 2013. Společnost zaměstnává pouze jednu zaměstnankyni. Ačkoliv nese název po denimové značce Cross Jeans, v nabídce má i jiné značky. Posláním společnosti je poskytovat kvalitní služby formou prodeje kvalitního zboží a to bez nutnosti návštěvy dalekých a často přeplněných obchodních center.

V rámci analytické části byla provedena PESTLE analýza. Mezi největší politické hrozby patří připravované změny v prioritách spotřebitelské politiky a nestabilní politická situace. Hrozbou plynoucí z ekonomických faktorů jsou zásahy ČNB na

oslabování koruny. Vlivem těchto zásahů může docházet ke zdražování cen vstupů. Příležitosti naopak může přinášet zlepšující se ekonomická situace (růst HDP, nižší tempo růstu inflace a nezaměstnanosti). V rámci sociálních faktorů bylo zkoumáno věkové složení obyvatel městské části Brno Bystrc, která má v současné době 23 492 obyvatel. Nejpočetnějším segmentem jsou ženy starší 15 let a přibývá osob mladších 15-ti let. Za hlavní hrozbu v oblasti technologií je považován růst popularity nákupů přes internet. Největší oblibu má online nakupování u mužů a osob mezi 25 až 34 lety. Důležitou částí PESTLE analýzy je analýza legislativních faktorů, protože ke změnám legislativy dochází velmi často. Jednou z nejzásadnějších změn je připravovaná povinnost elektronické evidence tržeb, která by měla vstoupit v platnost od roku 2016. Díky této legislativě bude nutné pořídit elektronickou pokladnu a speciální software, což bude znamenat vysoké pořizovací náklady.

Další část práce byla věnována analýze oborového okolí pomocí Porterova modelu 5-ti konkurenčních sil. Ačkoliv je rivalita v oboru velká, protože bariéry jsou minimální, odvětví prodeje oblečení prostřednictvím kamenné prodejny nemusí být pro podnikatele dostatečně atraktivní. Proto riziko vstupu nových konkurentů není považováno za velkou hrozbu. Za hlavní konkurenty prodejny jsou považována nákupní centra, z nichž nejnavštěvovanějšími jsou Olympia a Galerie Vaňkovka. Všechna velká obchodní centra mají oproti OC MAX řadu výhod, od jednotné otevírací doby, přes velký výběr výrobků a služeb, až po další doplňkové služby, které nabízí. Pokud se zaměříme pouze na značku Cross Jeans, v ČR existuje 54 prodejen, které ji mají v nabídce. V Brně jsou potom jen 3 – Indigo a Kasha, která má dvě pobočky. Smluvní síla odběratelů není zásadní v oblasti rozhodování o ceně, avšak je značná po stránce sortimentu. Zákazníci často nechávají požadavky ohledně modelů a velikostí a jejich přáním se snaží prodejna vyhovět individuálně. Vyjednávací síla dodavatelů však může představovat určitou hrozbu. Touto silou disponují zejména dva hlavní dodavatelé – Cross Jeans a Heavy Tools. Společnost odebírá i od menších dodavatelů, kteří takovou vyjednávací sílu nemají, protože v případě zvýšení cen může prodejna dodavatele změnit. Poslední silou, která může podle Porterova modelu podnik ovlivnit, je hrozba substituce výrobků. Pro zákazníky, kteří mají omezené příjmy, může být cena rozhodujícím faktorem. Z tohoto

důvodu je za levnější substituty možno považovat zboží z „vietnamské prodejny“, která je od prodejny CROSS JEANS vzdálena jen pár desítek metrů.

Protože cílem práce je navrhnout efektivní komunikační mix, bylo nezbytné nejprve analyzovat stávající marketingový a komunikační mix. Tedy produkt, cenu, distribuci a zejména propagaci. Prodejna nabízí dámskou i pánskou módu, kabelky, opasky, šátky a ostatní doplňky. Za jádro produktu lze považovat potřebu se oblékat. Zákazníci ale vnímají spíše reálný produkt, kterým se rozumí kvalita, výběr velikostí a modelů a design. Rozšířeným produktem potom může být prodloužená lhůta pro vrácení zboží po Vánocích, individuální přístup a poradenství. Prodejní cena je u většiny zboží stanovena přírážkou k ceně pořizovací v obvyklé výši 100 – 150% a zákazníci mohou platit jako hotově, tak i kartou. V rámci distribuce bylo zkoumáno umístění a dostupnost centra, uspořádání prodejny a frekvence doplňování zboží.

Posledním prvkem marketingového mixu je propagace, ze které vychází komunikační mix. Součástí stávajícího komunikačního mixu je reklama, podpora prodeje, události a zážitky a interaktivní marketing. Dosavadní propagace prodejny byla shledána jako neefektivní, čemuž nasvědčují i nízké tržby a malá návštěvnost. Společnost má nově vytvořeny webové stránky, ale zatím nevyužívá PPC reklamu. Reklama v obchodním centru je špatně viditelná, A stojany jsou příliš malé. Díky matné fólii navíc nevyniknou barvy. Kromě dvou A stojanů jsou v centru umístěny i dva velké roll-upy, které jsou dobře viditelné a pěkně zpracované. Vzhledem k snadné manipulovatelnosti je však často někdo přemístí na špatně viditelné místo nebo přistrčí ke stěně. Dalším reklamním prvkem jsou dvě figuríny ve výloze, které je třeba často převlékat, protože jsou nejlepším lákadlem pro vstup do prodejny. Společnost rovněž vyzkoušela podporu prodeje spojenou s roznášením letáků se slevou. Tato forma propagace však neměla žádné měřitelné přínosy. Zajímavou částí komunikačního mixu jsou události a zážitky, protože prodejna uspořádala 2 módní přehlídky. Avšak ve srovnání s vynaloženými náklady a s ohledem na malou účast, ani tato akce nevedla ke zvýšení tržeb. Posledním z komunikačních nástrojů prodejny je nástroj interaktivního marketingu – Facebook. Profilové logo však působí amatérsky a navíc potenciál sociálních sítí doposud nebyl dostatečně využit.

Poslední z provedených analýz je malý marketingový průzkum formou dotazníkového šetření. Toto šetření bylo provedeno na malém vzorku respondentů (65), a to z důvodu cílení na návštěvníky Obchodního Centra MAX. Z šetření vyplývá, že většina dotázaných preferuje nakupování ve velkých nákupních centrech. Nejčastějším důvodem návštěvy OC MAX je pošta a prodejna Billa, na druhém místě drogerie Rossmann. Prodejnu CROSS JEANS navštěvuje 11% respondentů. Velmi znepokojující je zjištění, že 35% respondentů prodejnu vůbec nezná, ačkoliv většina z nich obchodní centrum navštěvuje. Navíc 25% z dotázaných prodejnu zná, ale nikdy si tam nic nekoupili. Nejdůležitější otázka zjišťovala názor na prodejnu a její fungování. Úvahy o nedostatečné propagaci odpovědi respondentů potvrzují, protože dostala nejhorší známku. Celkově ale výsledky hovoří kladně. Průměrné hodnocení se pohybuje do 2,2. Menší výhrady mají respondenti kromě propagace také k výběru zboží a velikostem a cenám. Nejlepší známkou byla hodnocena práce prodavačky (1,1).

Závěr analytické části tvoří podrobná SWOT analýza, ve které jsou jednotlivým kritériím přiřazovány váhy podle jejich důležitosti, pravděpodobnosti a intenzity. Nejvýznamnějšími silnými stránkami jsou osobní přístup a kvalitní zboží. Nejslabšími stránkami jsou potom otevírací doba prodejny, malý výběr zboží a velikostí a nedostatečná propagace. Mezi největší příležitosti patří malý počet prodejen CROSS JEANS v Brně a nevyužitý potenciál soc. sítí. Nejvýznamnějšími hrozbami mohou být podle výsledků nedostatek mladších zákazníků a malá návštěvnost prodejny.

Na základě analýzy významnosti kritérií SWOT analýzy byla určena strategie WT. Tato strategie znamená pokusit se oslabit vlastní slabé stránky, a tím eliminovat případné hrozby. Změna špatné otevírací doby by mohla pomoci zvýšit návštěvnost prodejny, stejně jako vyřešení problému s nedostatkem větších velikostí. Zvýšit návštěvnost prodejny a přilákat více mladších zákazníků by rovněž mohla volba lepší propagace.

4 VLASTNÍ NÁVRHY

Cílem této práce je navrhnout efektivní komunikační mix prodejny CROSS JEANS. Díky analýze současné situace, které byly věnovány předchozí kapitoly, je možné lépe porozumět trhu a uzpůsobit získaným poznatkům budoucí strategii. Následující kapitoly jsou tedy podrobně věnovány jednotlivým komunikačním nástrojům, zvoleným na základě výsledků z přechozích analýz. Kromě samotných nástrojů komunikačního mixu je stanoven i předběžný rozpočet, cílová skupina zákazníků a časový harmonogram. Závěr kapitoly je věnován predikci vývoje tržeb po zavedení navržených změn.

Podle výsledků SWOT analýzy jsou zásadními slabými stránkami prodejny nevyhovující otevírací doba, nedostatek větších velikostí a nedostatečná propagace. Jako největší hrozby byly potom identifikovány nedostatečná návštěvnost a malý počet mladších zákazníků. Nedostatečnou propagaci vyřeší vhodný výběr nástrojů komunikačního mixu. Dalšími navrhovanými změnami jsou potom změna otevírací doby a obstarání dodavatele větších velikostí.

4.1 Návrh rozpočtu

Vzhledem k současné situaci musí navržená strategie co nejméně zatížit již tak dost omezený rozpočet prodejny. Po dohodě s jednatelem byl proto maximální rozpočet pro první rok stanoven na 40 000 Kč. Jedná se přibližně o 10% z tržeb dosažených v roce 2014. Tato částka není nejvyšší, avšak existuje celá řada poměrně účinných a přitom levných marketingových nástrojů, kterých je možno využít.

4.2 Cílová skupina zákazníků

Před tvorbou komunikačního mixu je nezbytné určit, na koho bude komunikace cílit. Prodejna leží v okrajové části města Brna, komunikace bude tedy směřována zejména k městské části Brno Bystrc a k jejím obyvatelům. Cílovou skupinu zákazníků prodejny CROSS JEANS je možno členit do tří kategorií, podle způsobu, jakým budou oslovoováni:

1. Muži a ženy ve věku 18 – 40 let, kteří mají vztah k Bystrci

Vztah k Bystrci znamená, že tam bydlí, pracují, nakupují, případně často pobývají z jiných důvodů. Jak již bylo zmíněno, prodejna má nedostatek návštěvníků, a to zejména nižšího věku. Přitom nabízený sortiment je primárně určen pro mladé věkové kategorie. Z tohoto důvodu jsou za hlavní cílovou skupinu považováni lidé ve věku 18 – 40 let. Tito lidé by navíc měli být sportovně založení, se smyslem pro módu a kvalitní značkové zboží. Důvodem zaměření komunikace na městskou část Brno Bystrc je předpoklad, že lidé z ostatních městských částí dají přednost větším nákupním centrům a jezdit na nákupy do Bystrce pro ně není atraktivní.

2. Všichni návštěvníci OC MAX

Tato skupina zákazníků se může překrývat s výše zmíněnou hlavní skupinou, avšak z pohledu komunikace je vhodné je oddělit. Velmi častými návštěvníky prodejny, a tedy i obchodního centra, jsou lidé starší 50 let. Sortiment byl tomuto trendu uzpůsoben, v nabídce jsou proto např. rifle s vyšším pasem a větší velikosti. Dalšími častými návštěvnicemi centra jsou maminky na mateřské dovolené.

3. Obyvatelé Brna, kteří se zajímají o značku Cross Jeans a Heavy Tools

Třetí kategorie, na niž má komunikace prodejny cílit, je poměrně široce definovaná a poslouží pro účely PPC reklamy prostřednictvím nástroje Google. Jedná se o potenciální zákazníky, kteří zadají do vyhledávače některé z klíčových slov, definovaných v rámci nástrojů interaktivního marketingu.

4.3 Výběr nástrojů komunikačního mixu

Volba jednotlivých nástrojů komunikačního mixu se odvíjí od nadefinovaných cílových skupin zákazníků. Úkolem těchto aktivit bude zvýšit povědomí návštěvníků OC MAX o existenci prodejny a přimět je k návštěvě a následnému nákupu. Velmi zásadním úkolem navržených nástrojů je potom přilákat více mladších zákazníků, a to zejména prostřednictvím sociálních sítí.

4.3.1 Reklama

V rámci marketingového průzkumu vyšlo najevo, že reklama prodejny je neefektivní. Velké množství návštěvníků OC MAX o její existenci vůbec neví, čemuž nasvědčuje i malá návštěvnost a nedostatečné tržby. Z tohoto důvodu je důležité vylepšit a rozšířit stávající reklamní prvky v nákupním centru. V úvodu této podkapitoly jsou nejprve vymezeny jednotlivé reklamní prvky a následně jejich umístění v obchodním centru. V závěru jsou potom shrnuty náklady na jednotlivé reklamní nástroje.

Reklamní prvky

Vzhledem k poměrně velké frekvenci návštěvníků v obchodním centru, považují reklamní prvky za velmi podstatnou část komunikačního mixu. Analytická část práce se věnovala mimo jiné i frekvenci průchozích návštěvníků v jednotlivých směrech centra, návrh umístění reklamních prvků bude proto na tuto analýzu navazovat. Navrhovanými reklamními prvky jsou nové A stojany, venkovní a vnitřní panely a třetí figurína.

1. Reklamní A stojany

Stávající reklamní A stojany jsou příliš malé a díky matné fólii nevyniknou barvy. Nový stojan bude větší (velikost A1), s jednoduchým grafickým návrhem, doplněným o otevírací dobu prodejny. Výhodou stojanů je možnost měnit jejich obsah podle aktuální potřeby, tedy např. plakáty s novinkami a akcemi prodejny. Náklady na zakoupení stojanů a tisk plakátů budou uvedeny v závěru podkapitoly Reklama. A stojan bude vypadat následovně:



Obrázek č. 32: Návrh A stojanu
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

2. Vnitřní a venkovní panely

Obchodní Centrum MAX nabízí volné reklamní plochy. Jedná se o informační systémy (pod schody a u všech vchodů), za které není placen nájem a reklamní panely na předem určených místech, za které je podle Manuálu budovy centra (2012) placen čtvrtletní nájem. Návrh reklamního panelu vypadá následovně:



Obrázek č. 33: Návrh reklamního panelu
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

3. Figurína

Figuríny jsou velmi důležitým reklamním prvkem, protože zákazníka často přiměje k návštěvě prodejny právě zboží, které ho upoutá ve výloze. Dvě figuríny ve výloze by bylo vhodné doplnit o další dámskou, která bude umístěna před prodejnou. Prodavačka bude muset kvůli riziku krádeže figurínu přemisťovat do prodejny, a to při každém odchodu. Vzhledem k omezenému rozpočtu byla zvolena levnější, avšak velmi realistická a stylisticky vhodná figurína od výrobce ELEMENTRIX.

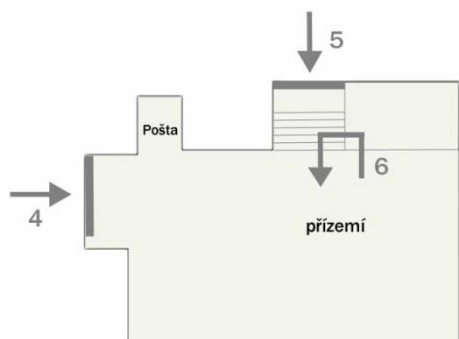


Obrázek č. 34: Figurína
(Zdroj: Fotostativy, 2015)

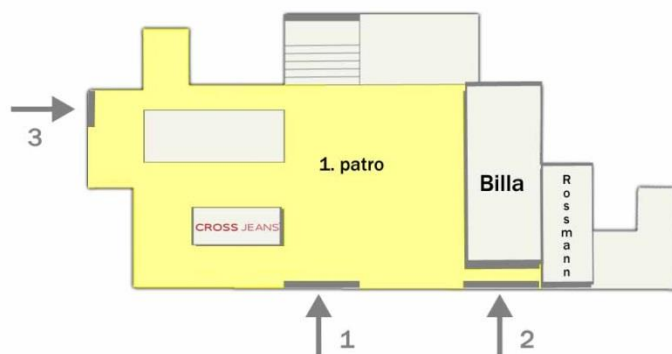
Umístění reklamních prvků

Aby byla reklama v obchodním centru komplexní a pokryla všechny směry, kterými návštěvníci vstupují, je nutné vycházet z orientačního plánu budovy. Budova centra má dvě patra (přízemí a 1. patro), prodejna CROSS JEANS se nachází v prvním patře. Na základě umístění vchodů v obou patrech bylo určeno 6 směrů, kterými se zákazníci

pohybují, a kam budou situovány reklamní prvky prodejny. Díky pozorování frekvence pohybu zákazníků ve všech šesti směrech (viz. kapitola Analýza marketingového mixu-distribuce), bylo možno určit optimální umístění reklamních prvků a jejich možný dosah.



Obrázek č. 35: Přízemí OC MAX
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)



Obrázek č. 36: První patro OC MAX
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

- **První směr**

Průměrný počet průchozích návštěvníků za rok: 158 130.

První směr je hlavní vchod z horního parkoviště, tento vchod je nejbližší k prodejně a od druhého směru je oddělen kavárnou. Venkovní plochy přímo nad hlavním vchodem jsou již bohužel obsazené, proto bude panel umístěn mezi tento a vedlejší vchod do Billy (2. směr). Při vstupu do budovy by měla pohled návštěvníka upoutat figurína stojící přímo před prodejnou, po levé straně a reklamní A stojan.

- **Druhý směr**

Průměrný počet průchozích návštěvníků za rok: 380 516.

Druhý směr je vchod do prodejny Billa, která je od hlavní pasáže oddělena a je průchozí do sousední prodejny Rossmann. Z venkovní strany bude umístěn panel o rozměrech 1 x 2 m. Cena za nájem panelu činí 600 Kč za každé započaté čtvrtletí nájmu (OC MAX, 2012). Protože Billa a Rossmann jsou nejčastějším cílem návštěvníků, bude před vstupem do Billy umístěn rovněž jeden reklamní A stojan.

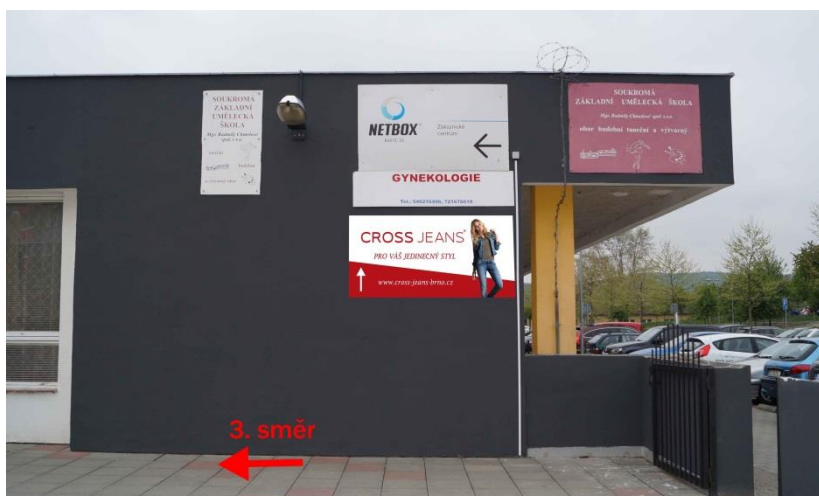


Obrázek č. 37: Reklamní plochy - 1. a 2. směr
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

- Třetí směr

Průměrný počet průchozích návštěvníků za rok: 66 264.

Třetím směrem je nejmenší vchod s nejnižší frekvencí průchozích návštěvníků. Umístění venkovních panelů přímo nad tímto vchodem možné není, protože nedisponuje žádnými plochami k pronájmu. Vhodným místem pro reklamní panel je boční strana budovy, kolem které chodí návštěvníci restaurace Akát. Panel bude mít rozměr 0,5 x 1 m a cena nájmu za každé započaté čtvrtletí činí 500 Kč (OC MAX, 2012). Po vstupu do budovy upoutá návštěvníky stávající reklamní roll-up (2 x 1 m), na kterém je šipka směřující k prodejně.



Obrázek č. 38: Reklamní panel - 3. směr
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

- **Čtvrtý směr**

Průměrný počet průchozích návštěvníků za rok: 228 912.

Čtvrtým směrem je velmi frekventovaný vchod vedoucí k poště, která je přímo za vchodem po levé straně, v přízemí. Venkovní plochy jsou bohužel obsazené, proto budou využity pouze vnitřní. Po vstupu do budovy je u sloupu umístěn jeden roll-up (2 x 1 m). Po levé straně, před vchodem na poštu, bude umístěn plakát o rozměrech A1. Cena za nájem této plochy činí 300 Kč za každé započaté čtvrtletí.



Obrázek č. 39: Plakát - 4. směr
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

- **Pátý a šestý směr**

Průměrný počet průchozích návštěvníků za rok: 101 404 a 263 048.

Pátý a šestý směr se uvnitř budovy propojují. Pro účely dosahu reklamy je však nutno je rozdělit. Pátý směr se nachází v přízemí a jedná se o vchod z dolního (největšího) parkoviště. Nad vchodem bude umístěn další venkovní panel 1 x 2 m, s cenou nájmu 600 Kč za každé započaté čtvrtletí. Po vstupu do budovy se mohou návštěvníci vydat do přízemí nebo vyjít po schodech do prvního patra. Z tohoto důvodu bude pod schody umístěn malý informační panel se šipkou směřující k prodejně. Rozměr panelu bude 105 x 44 cm. Na informační panely se nevztahuje povinnost platit nájem. Informační panel osloví i návštěvníky, kteří míří z přízemí do prvního patra (6. směr).



Obrázek č. 40: Venkovní panel - 5. a 6. směr
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)



Obrázek č. 41: Návrh směrovky pod schodištěm
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Jakmile návštěvníci vyjdou po schodech do prvního patra, po levé straně uvidí stávající reklamní roll-up (2 x 1 m). Roll-up bude doplněn o velký vnitřní panel, umístěný pohledově nad východem (směrem č. 1). Nájemné za tuto plochu činí 1 000 Kč za každé započaté čtvrtletí nájmu. Panel bude o rozměrech 3 x 1,5 m a bude oslovovat návštěvníky jdoucí z pátého i šestého směru (což je průměrně 364 452 průchozích návštěvníků za rok).



Obrázek č. 42: Vnitřní panel - 5. a 6. směr
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Kalkulace nákladů na reklamu

Kalkulace nákladů na reklamu, tedy pořízení A stojanů, figuríny a tisk panelů a plakátů, je následující (všechny uvedené ceny jsou bez DPH):

Tabulka č. 11: Kalkulace nákladů na reklamu

Položka	Rozměry	Specifikace	Počet ks	Cena/ks	Cena celkem
A stojan	A1		2	1 510 Kč	3 020 Kč
Tisk plakátů	A1	- xerografický papír 80g/m2	5	86 Kč	430 Kč
Tisk panelu	1 x 2 m	- PVC samolepka monomer - tisk matný	2	1 799 Kč	3 598 Kč
Tisk panelu	0,5 x 1 m	- PVC samolepka monomer - tisk matný	1	648 Kč	648 Kč
Tisk panelu	0,44 x 1 m	- PVC samolepka monomer - tisk matný	1	648 Kč	648 Kč
Tisk panelu	1,5 x 3 m	- PVC samolepka monomer - tisk matný	1	3 984 Kč	3 984 Kč
Tisk panelu	1,2 x 1,8 m	- PVC samolepka monomer - tisk matný	1	2 316 Kč	2 316 Kč
Figurína			1	1 708 Kč	1 708 Kč
Celkem					16 352 Kč

(Zdroj: A-Z Reklama CZ, 2014; MSD, 2014; Printpoint, 2015; Fotostativy, 2015)

Kromě přímých nákladů na reklamu vznikají i další náklady, spojené s povinností platit nájemné za jednotlivé reklamní plochy:

Tabulka č. 12: Nájemné za reklamní plochy

			cena celkem		
Nájem	Počet panelů	nájem/čtvrtletí	2016	2017	2018
Venkovní	2	600 Kč	3 600 Kč	4 800 Kč	4 800 Kč
Venkovní	1	500 Kč	1 500 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč
Vnitřní (plakát)	1	300 Kč	900 Kč	1 200 Kč	1 200 Kč
Vnitřní	1	1 000 Kč	3 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč
celkem			9 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč

(Zdroj: OC MAX, 2012)

Protože nájemné je účtováno za každé započaté čtvrtletí a otevření prodejny je plánováno na duben, navrhuji nainstalovat reklamní panely poslední den v březnu a platit nájemné od 1. 4. 2016. Tzn., že v roce 2016 bude nájemné placeno celkem za 3 čtvrtletí.

4.3.2 Podpora prodeje

Prodejna doposud využívala nástroje podpory prodeje ve snaze získat více zákazníků. Časté roznášení letáků se však ukázalo jako zbytečně nákladná a neefektivní záležitost. Z tohoto důvodu nejsou slevy a akce primárním komunikačním nástrojem, jak tomu bylo doposud, ale pouhým doplňujícím prvkem. Navrhovanými nástroji podpory prodeje jsou slevy, akce a výprodeje, zavedení věrnostního programu a prodej dárkových poukazů. Předpokládané náklady na uskutečnění navržených změn jsou shrnuty v závěru této podkapitoly.

1. Slevy, akce a výprodeje

Slevy a akce mají svá úskalí a je nutno s nimi nakládat opatrně. Jakmile si zákazník koupí něco ve slevě, hrozí, že už nebude ochoten produkt koupit za plnou cenu. Prodejci se potom dostávají do kolotoče, při kterém musejí neustále zlevňovat. Slevy a akce se vyplácí pouze u sezónního zboží, na konci daného období nebo u zboží pořízeného výrazně levně. Jedná se většinou o výprodeje zimního zboží v průběhu ledna a února nebo letního zboží během srpna a září. Výprodeje sezónního zboží je vhodné doplnit o

slevy např. na šátky a šály, bižuterii, opasky apod. Zákazníky lze nalákat i na dárek zdarma, protože slovo „zdarma“ v nich většinou evokuje výhodný nákup.

Předběžný plán slev, akcí a výprodejů v průběhu jednoho roku je následující:

Tabulka č. 13: Roční plán slev, akcí a výprodejů

Měsíc	Typ akce	Výše slevy/dárek
leden	výprodej zimního zboží	10 – 70% (podle nákupní ceny)
NOVÁ KOLEKCE JARO		
únor	výprodej zimního zboží	10 – 70% (podle nákupní ceny)
březen	sleva na šály	20 %
	soutěž na sociálních sítích	
duben	slevový kupón - email	20%
květen	sleva na bižuterii	15 %
NOVÁ KOLEKCE LÉTO		
červen	slevový kupón - email	20%
červenec	sleva na kabelky	15 %
	soutěž na sociálních sítích	
srpen	výprodej letního zboží	10 – 70% (podle nákupní ceny)
NOVÁ KOLEKCE PODZIM		
září	výprodej letního zboží	10 – 70% (podle nákupní ceny)
říjen	slevový kupón - email	20%
NOVÁ KOLEKCE ZIMA		
listopad	sleva na šátky	20 %
	soutěž na sociálních sítích	
prosinec	dárek k nákupu nad 1 000 Kč zdarma	tričko, šátek, šála

(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Prodej nové kolekce je vždy zahájen s předstihem, reálně se však termín může měnit podle aktuálního stavu zásob, případně i počasí. Stejně tak slevy a akce jsou plánovány operativně. Z tohoto důvodu se jedná pouze o předběžný plán, podle kterého by firma

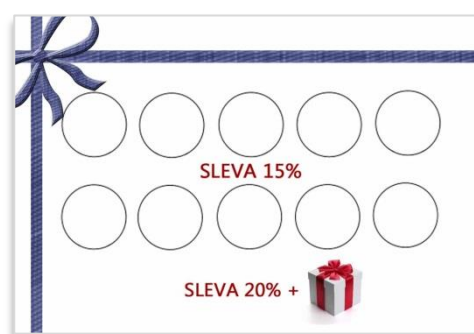
mohla postupovat. Žlutě vyznačeny jsou slevové kupony, které budou rozesílány prostřednictvím „newsletterů“, a soutěže na sociálních sítích. Tyto akce a kalkulace jejich nákladů jsou součástí kapitoly o interaktivním marketingu.

2. Věrnostní program

Prodejna zatím nemá zaveden pro stálé zákazníky žádný věrnostní program. Protože chybí dostatečné softwarové vybavení, hlavním požadavkem na tento systém bude jeho jednoduchost. Ideálním řešením jsou papírové kartičky, na které budou zákazníci dostávat razítko za každý nákup v minimální hodnotě 1 000 Kč. Po nasbírání pěti razítek dostanou 15% slevový poukaz na celý nákup. Po nasbírání deseti razítek získají 20% slevový poukaz + dárek k nákupu zdarma (šála, šátek nebo tričko – podle období a stavu zásob). Věrnostní karta bude oboustranně potištěna, kdy z jedné strany bude vizitka, z druhé strany potom prostor pro razítka. Cena tisku vychází nejlépe u společnosti Polypress (2015), podle online kalkulace by měl vyjít tisk 100 kartiček na 281 Kč (bez DPH). Výroba mini razítka potom vyjde na 275 Kč (bez DPH) (Visions, 2007).



Obrázek č. 43: Věrnostní kartička 1
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)



Obrázek č. 44: Věrnostní kartička 2
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

3. Dárkové poukazy

Prodejna doposud neměla v prodeji dárkové poukazy. Nově je nabízet bude, a to v hodnotě 500, 1 000 a 2 000 Kč. Dárkové poukazy jsou nejvíce poptávány v předvánočním období, protože se jedná o ideální vánoční dárek. V prodeji budou celoročně, platnost kuponu bude jeden rok.



Obrázek č. 45: Dárkový poukaz
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Shrnutí nástrojů podpory prodeje

Před kalkulací nákladů na nástroje podpory prodeje je nutné určit, které akce budou jakým způsobem komunikovány, a jaké budou hmotné požadavky na jejich zajištění. Kromě níže uvedených způsobů budou všechny akce komunikovány rovněž prostřednictvím Facebooku. Odhad nákladů spojených s využitím placené reklamy na Facebooku je součástí následující podkapitoly věnované interaktivnímu marketingu.

- **Sezónní výprodeje** – o sezónních výprodejích se zákazníci dozvědí prostřednictvím jednoho plakátu v každém ze dvou A stojanů a jednoho plakátu umístěného na pronajímané ploše vedle pošty (velikost A1). Ve výloze bude plakát značící výprodej (velikost A3). Celkem tedy bude nezbytné nechat vytisknout 3 plakáty o velikosti A1 a jeden velikosti A3.
- **Slevy na šály, šátky, kabelky a bižuterii** – na tyto slevy bude upozorňovat jeden plakát ve výloze (velikost A3). Potřebný počet plakátů je 4 ks – pro každý typ slevy jeden. Jako komunikační nástroj poslouží rovněž figurína, která bude mít přes rameno imitaci kabelky. Konkrétně řetízek s papírovou cedulkou a nápisem označujícím danou slevu. Řetízek v prodejně je, takže postačí nechat vyrobit 4 kulaté cedulky (nechat vytisknout na tvrdý papír a vystříhnout do požadovaného tvaru – tisk 2 x A3).
- **Slevové kupónky rozesílané emailem** – protože je využíván neplacený webový nástroj MailChimp.com, náklady na email marketing jsou nulové.
- **Vánoční dárek k nákupu zdarma** – pro účely rozdávání dárků zdarma je nutné obstarat dárkové předměty, ideálně v nákupní ceně do 50 Kč. Přesně potřebný

počet dáreků není předem znám, zpočátku doporučuji objednat kolem 50 ks. Tato akce bude rovněž komunikována prostřednictvím 3 plakátů A1 (v A stojanech a na ploše u pošty) a jedním menším plakátem ve výloze (velikost A3).

- **Věrnostní program** – informovat o věrnostním programu je úkolem prodavačky. Věrnostní kartičky vyžadují oboustranný tisk (100 ks) a objednání speciálního mini razítka na zakázku. Protože po získání 10 razítek dostane zákazník slevu a dárek zdarma, je nutné obstarat dárky (prozatím 20 ks).
- **Dárkové poukazy** - informovat o prodeji dárkových poukazů bude zákazník malá nálepka na dveřích a rovněž prodavačka, která je bude zákazníkům nabízet. Dárkové poukazy vyžadují oboustranný tisk, zpočátku po 10 kusech v každé hodnotě (celkem tedy 30 ks). V případě potřeby se nechají v průběhu roku dotisknout další. Dárkové poukazy musí mít z druhé strany unikátní číslo a kolonku pro datum a podpis prodavačky.

Kalkulace nákladů na podporu prodeje

Následující tabulka obsahuje konkrétní podobu a cenu nástrojů podpory prodeje (všechny ceny jsou bez DPH):

Tabulka č. 14: Kalkulace nákladů na podporu prodeje

Položka	Velikost	Specifikace	Počet ks	Cena/ks	Cena celkem
Tisk plakátu	A1	- xerografický papír 80g/m2 - barevný tisk	6	86,0 Kč	516 Kč
Tisk plakátu	A3	- xerografický papír 80g/m2 - barevný tisk	6	25,0 Kč	150 Kč
Tisk (kulatá cedulka)	A3	- ColorCopy satinovaný papír 300g - barevný tisk	2	28,0 Kč	56 Kč
Vánoční dárek pro muže		- pletená šála - modrá, červená, navy, černá	24	32,0 Kč	768 Kč
Vánoční dárek pro ženy	S - XL	- bavlněné tričko s potiskem - bílá, fialová, šedá	20	40,0 Kč	800 Kč
		- šátek - pareo - černo-bílá	10	38,0 Kč	380 Kč
Samolepka na dveře	6x12 cm	- bílá samolepící folie - barevný tisk - ořez	1	42,0 Kč	42 Kč
Věrnostní dárek pro muže	M-3xL	- bavlněné tričko bez potisku - červená, černá	25	29,0 Kč	725 Kč

Věrnostní dárek pro ženy		- set bižuterie – náušnice, náhrdelník - čirý kámen	25	15,0 Kč	375 Kč
Tisk věrnostních karet	7x10 cm	- ColorCopy satinovaný papír 250g - oboustranný barevný tisk (12xA4) - ořez	100	3,6 Kč	357 Kč
Tisk dárkových poukazů	A6	- ColorCopy satinovaný papír 250g - oboustranný barevný tisk (8xA4) - ořez	32	7,9 Kč	251 Kč
Výroba razítka	1,2x1,2 cm		1	332,0 Kč	332 Kč
Celkem				4 752 Kč	

(Zdroj: MSD, 2014; ADOCO, 2015a-c; Aliexpress, 2015)

4.3.3 Události a zážitky

V rámci událostí a zážitků byly v minulosti uspořádány dvě módní přehlídky. Nový komunikační mix, navržený v rámci této práce, vyžaduje největší investici v prvním roce. Módní přehlídky bude proto možné pořádat až od roku 2017. Navrhují konání tematických přehlídek. První z nich bude na Valentýnské téma, podrobnosti akce jsou následující:

Název události:	Valentýnská módní přehlídka
Datum konání:	14. 2. 2017
Čas zahájení:	17:00 hod
Místo konání:	přízemí OC MAX

Valentýn je pro konání přehlídky vhodná doba, téma je marketingově dobře prodejné a navíc jde o ideální příležitost představit zákazníkům novou jarní kolekci. Přehlídka bude probíhat přímo v pasáži centra. Protože na základě pozorování vyšlo najevo, že nejvíce průchozích návštěvníků má centrum mezi 16:00 a 18:00 hodinou, začátek je plánován na 17:00 hod.

Nástroje propagace módní přehlídky

Předchozí dvě módní přehlídky měly malou návštěvnost, zejména díky nedostatečné propagaci. Následující nástroje by měly zajistit dostatečné povědomí návštěvníků centra i obyvatel Bystřice o konání této události:

- **Reklama s podporou obchodního centra** - přehlídce musí předcházet intenzivní propagace s podporou správy obchodního centra. Informace o konání

akce bude vyvěšena formou plakátů na sloupech a jiných místech a rovněž uveřejněna na webových stránkách centra. Samozřejmostí jsou reklamní prvky prodejny, tedy plakát ve výloze, využití A stojanů a pronajaté plochy u pošty. Pro tyto potřeby je třeba nechat vytisknout 3 velké plakáty (A1), jeden plakát A3 a dalších 15 pro rozmístění po centru.

- **Komunikace přes sociální sítě a emaily** - komunikaci přes sociální sítě a emaily by měl usnadnit získaný počet „fanoušků“ a kontaktů díky uskutečněným návrhům v rámci následující kapitoly (věnované interaktivnímu marketingu).
- **Zveřejnění na stránkách Úřadu městské části Brno-Bystrc** – webové stránky městské části Brno-Bystrc umožňují pomocí vyplnění jednoduchého formuláře informovat její občany o konaných akcích. Tato služba je zdarma (Úřad MČ Brno-Bystrc, 2012).
- **Roznášení letáků** – letáky s pozvánkou na událost budou roznášeny po obchodním centru a dále s využitím služeb České Pošty (2015a) do domácností v městské části Brno Bystrc. Celkový počet domácností v Bystrci je 8 715 (bez domácností, jež vyjádřily nesouhlas s vzhazováním reklamních materiálů) (Česká pošta, 2015a).

Se souhlasem nájemníků budou rovněž umístěny do jednotlivých prodejen a provozoven v rámci centra. Celkem tak bude vytištěno 9 500 ks letáčků, formátu A6 (Česká pošta, 2015b).



Obrázek č. 46: Pozvánka na módní přehlídku
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Příprava a průběh módní přehlídky

Přehlídku bude moderovat stejná moderátorka, jako dvě předchozí. Průběh přehlídky je tak zcela v její režii. Kromě moderátorky je nutné najmout 2 modelky ženy a dva modely muže (na dohodu o provedení práce). Samotná přehlídka bude proložena soutěžemi o ceny a slevové kupony. Ceny budou z prodejny, převážně trička a šátky (podle stavu zásob). Soutěže budou probíhat formou jednoduchých kvízových otázek, týkajících se prodejny a značky Cross Jeans (např. kdy prodejna vznikla, kolik prodejen v ČR prodává značku CROSS apod.). Kromě dávků ze soutěží budou divákům a kolemjdoucím modelky a modelové rozdávat čokoládová srdíčka. Červený koberec, reklamní bannery, osvětlení i technika pro ozvučení k dispozici jsou, případně je schopen je majitel prodejny zdarma zapůjčit. Majitelé obchodního centra potom pomohou zajistit židle pro diváky.

Kalkulace nákladů na módní přehlídku

Následující tabulka představuje předběžnou kalkulaci na hmotné zajištění módní přehlídky a její propagace (ceny jsou bez DPH):

Tabulka č. 15: Kalkulace nákladů na módní přehlídku

Položka	Velikost	Specifikace	Počet ks	Cena/ks	Cena celkem
Tisk plakátů	A1	- xerografický papír 80g/m ² - barevný tisk	3	86,00 Kč	258 Kč
Tisk plakátů	A3	- xerografický papír 80g/m ² - barevný tisk	16	25,00 Kč	400 Kč
Tisk letáků	A6	- offset 90g/m ² - barevný tisk - ořez	9 500	0,27 Kč	2 524 Kč
Roznos letáků	A6	- gramáž do 2g, pásmo A	8 715	0,22 Kč	1 917 Kč
Nákup čokolády		- čokoládová srdíčka	135	2,26 Kč	305 Kč
Dárky		- tričko CROSS JEANS - dámské i pánské	2	145,00 Kč	290 Kč
		- šátek, šála	3	95,00 Kč	285 Kč
Tisk slevových poukazů	5x9 cm	- ColorCopy satinovaný papír 250g - jednostranný barevný tisk (1xA4) - ořez	10	1,90 Kč	19 Kč
Celkem					5 998 Kč

(Zdroj: MSD, 2014; Čokosvět, 2015; POINT CZ, 2015; Česká pošta, 2015b).

Předpokládané náklady na personální zajištění jsou následující:

Tabulka č. 16: Náklady na personální zajištění módní přehlídky

Pozice	Počet brigádníků	Hodinová sazba	Počet hodin (vč. nácviku)	Celkem
Moderátorka	1	150 Kč	10	1 500 Kč
Model/modelka	4	90 Kč	5	1 800 Kč
Celkové náklady				3 300 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

4.3.4 Interaktivní marketing

Interaktivní formy marketingu jsou velmi efektivními nástroji, a to zejména v oblasti módy a doplňků. Připojení k internetu se stalo součástí každodenního života a hlavním zdrojem informací a zábavy. Díky interaktivnímu marketingu si lidé mohou vytvářet vlastní představu o značce a zaujmout k ní určitý postoj. Cílem těchto forem marketingu je tedy rozšířit povědomí o prodejně, získat nové zákazníky a navázat s nimi dlouhodobý vztah. Interaktivní komunikace má za úkol vyvolat v zákazníkovi pocit ztotožnění se se značkou a s tím, co představuje.

Navrhovaná strategie je tvořena PPC reklamou pomocí Google AdWords, komunikací na Facebooku a v neposlední řadě email marketingem. Protože móda a módní doplňky mají velký potenciál s hlediska sdílení zajímavých fotografií, doporučuji rovněž vytvořit účet v mobilní aplikaci Instagram a propojit jej s účtem na Facebooku.

1. PPC reklama

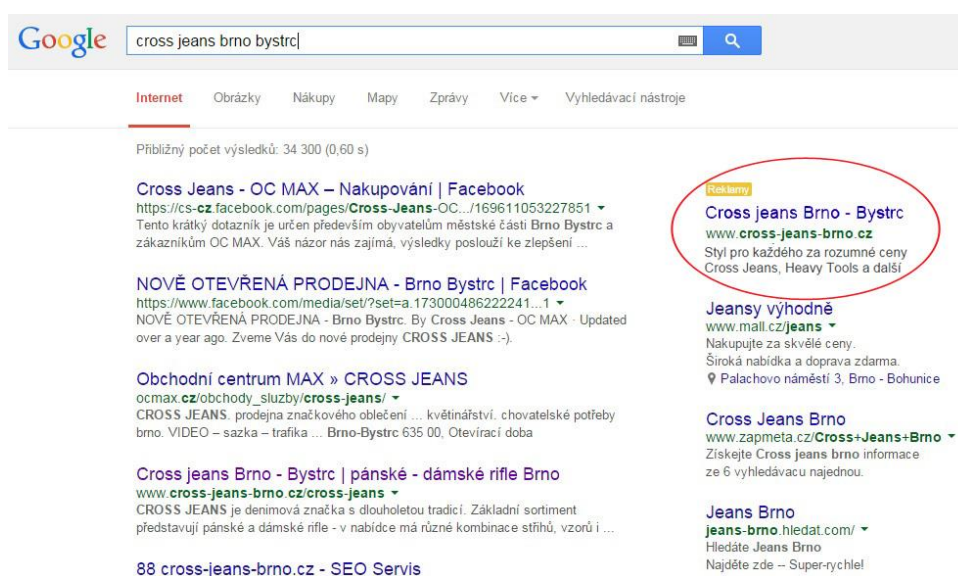
Poměrně levným a efektivním nástrojem interaktivního marketingu je PPC reklama, neboli platba za proklik. V případě PPC reklamy se na základě vhodně zvolených a relevantních klíčových slov zobrazuje odkaz ve vyhledávači na prvních místech. Nejlepším nástrojem pro tvorbu PPC kampaně je Google AdWords.

Reklama v Google AdWords bude zacílena na město Brno a denní rozpočet je stanoven na 15 Kč. Celkový měsíční náklad tak nepřekročí částku 456 Kč (15 x průměrný počet dní v měsíci 30,4). Tento rozpočet je předběžný a v případě potřeby bude navýšen. Za klíčová slova byla zvolena: Cross Jeans, Cross Jeans Brno Bystrc, Heavy Tools, džíny,

rifle, jeans, prodejna Bystrc, OC MAX, Obchodní Centrum MAX, Kubíčková Brno Bystrc. Protože Cross Jeans je kamenná prodejna, byla zvolena rovněž vylučující klíčová slova, kterými jsou: on-line, internetový obchod a e-shop (Google, 2015b).

Na základě využití plánovače klíčových slov v Google AdWords byl určen průměrný měsíční objem vyhledávání zvolených klíčových slov, který činí 420. Za rok jsou tedy tato slova průměrně vyhledávána 5 040 krát (Google, 2015c).

Náhled reklamy na Google, po zadání klíčových slov, bude vypadat následovně:



Obrázek č. 47: Google vyhledávač
(Zdroj: Google.com, 2015d)

2. Komunikace na Facebooku

S rozvojem technologií a růstem popularity interaktivní komunikace oblíba Facebooku významně roste. Jedná se o velmi efektivní a levný komunikační nástroj, z tohoto důvodu je mu v rámci návrhů řešení věnován dostatek prostoru.

Jak již bylo zmíněno, prodejna má problém s nedostatkem mladších zákazníků. Tento problém řeší částečným přizpůsobením sortimentu stávajícím zákazníkům (větší velikosti, vyšší pas, volnější střih apod.). Nedostatečným povědomím o existenci prodejny mezi mladými lidmi přichází však o velký potenciál těchto zákazníků.

Návrh komunikace prodejny CROSS JEANS na Facebooku se skládá ze slev a akcí, fashion příspěvků a soutěží. Velký potenciál má rovněž mobilní aplikace Instagram, a protože je nejefektivnější v návaznosti na aktivity prostřednictvím Facebooku, je součástí této podkapitoly. Kromě všech zmíněných komunikačních aktivit je navržena i změna loga. Nové logo bude vypadat následovně:



Obrázek č. 48: Nové logo na Facebooku
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

- **Fashion příspěvky**

Fashion příspěvky se staly trendem sociálních sítí. Zejména ženy pomocí sdílení různých módních stylizací a kompozic vyjadřují vlastní image. Nafocení fotografií vyžaduje kvalitní fotoaparát, bílé plátno a dostatečné osvětlení. Výsledná kompozice může vypadat následovně:



Obrázek č. 49: Návrh fashion příspěvku
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

- **Propojení s Instagramem**

Instagram je mobilní aplikace pro sdílení fotografií, většinou v propojení na ostatní sociální síť. Bude proto nutné stáhnout aplikaci do mobilu, vytvořit účet prodejny a následně jej v nastavení propojit s Facebookem. Název účtu bude

CROSS JEANS Brno-Bystrc, logo bude stejné jako logo na Facebooku. V případě využívání Instagramu jsou velmi důležité tzv. „hashtagy“, tedy klíčová slova charakterizující téma fotografie. Ke každé nahrané fotografii je přidán hashtag, který pomáhá dotvářet její příběh. Navíc pokud na něj uživatelé kliknou, zobrazí se jim všechny veřejné fotografie pod tímto klíčovým slovem. Maximální počet hashtagů u jedné fotografie je 30. Kromě již existujících klíčových slov, je možné vytvářet vlastní, vždy jsou ve tvaru „#slovo“. Kromě sdílení fotografií nových kolekcí a fashion příspěvků, doporučuji rovněž využít Instagram pro soutěž v rámci marketingové kampaně (Dočekal, 2012), (Instagram, 2015).

- **Soutěže**

Velkou popularitu si získaly v posledních letech i soutěže prostřednictvím sociálních sítí. Soutěže musí být jednoduché a nesmí soutěžícím zabrat příliš mnoho času. Ideální tedy je, pokud uživatelé soc. sítí označují soutěžní příspěvek označením „to se mi líbí“ a z těchto označení je potom náhodně vybrán výherce. Lidé se rovněž mohou např. vyfotit v riflích Cross Jeans a fotografie vkládat na své profily pod určitým klíčovým slovem. Autor nejlepší fotografie vyhraje. Výhry mohou být různé, například rifle, kompletní „oblékač“ proměna, poukaz na nákup apod. Předpokládaná hodnota jedné výhry z pohledu nákladové ceny je 700 Kč. Soutěže se budou konat tři ročně, a to v březnu, červenci a v listopadu. V březnu a červenci jsou nejslabší tržby, soutěž je proto skvělým nástrojem pro zvýšení návštěvnosti a povědomí o prodejně. Listopad je potom ideální pro vánoční tematiku, za předpokladu, že lidé mají více volného času než v prosinci. V prvním roce z důvodu omezeného rozpočtu je listopadová soutěž vynechána.

- **Facebook** je unikátní v možnosti zacílit na uživatele, a to jak po geografické, tak po zájmové stránce. Proto bude k propagaci každé soutěže využita placená reklama. Reklama může např. cílit na obyvatele Bystrce ve věku 18-65 let s následujícími zájmy: dámské oděvy, oblečení, móda, fashion, džíny, pánské oděvy, módní doplňk,

nakupování, soutěž. Při denním rozpočtu 30 Kč a době trvání kampaně 28 dní (celkové náklady činí 840 Kč), je předpokládaný počet oslovených uživatelů 21 600 – 56 000 (Cross Jeans – OC MAX, 2015).

- **Instagram** umožní snadnou a rychlou úpravu snímků. Tím, že fotografii bude provázet konkrétní hashtag, bude autor příspěvku automaticky zařazen do soutěže. Vhodným klíčovým slovem je např. #CrossJeansBystrc.

- **Slevy a akce**

Aby mělo zveřejňování aktuálních slev a akcí na Facebooku význam, je nutné mít dostatečnou fanouškovskou základnu, tedy dostatek sledujících uživatelů. K tomu by měly napomoci předchozí komunikační aktivity.

- **Novinky**

Komunikační nástroje navržené v rámci této práce přinesou zákazníkům mnohé novinky, o kterých je nezbytné je informovat (např. změna otevírací doby, zahájení prodeje dárkových poukazů apod.) Kromě informací vyvěšených v decentní podobě ve výloze, bude hlavním informativním médiem právě Facebook. Na Facebooku budou rovněž průběžně zveřejňovány aktuální informace o nových kolekcích, značkách, velikostech atd.

3. Email marketing

Pro efektivní emailovou komunikaci je nutné získat co nejvíce kontaktních údajů od stávajících i potencionálních zákazníků. Email marketing je velmi účinný, ale pouze za předpokladu, že „newslettery“ schránky zákazníků zbytečně nezahlcují a přinesou jim určitou přidanou hodnotu. Touto přidanou hodnotou mohou být např. slevové kupony.

Prodejna CROSS JEANS prozatím email marketing nevyužívá, v rámci marketingového průzkumu však vyplnilo emailovou adresu 39 respondentů. Tuto základnu je nezbytné rozšířit, např. prostřednictvím soutěží a příspěvků na Facebooku.

Zákazníci budou vyzváni k vyplnění emailu, na který jim bude zaslán 20% slevový poukaz.

Emaily budou zákazníkům rozesílány pomocí neplaceného online nástroje Mailchimp.com (2015). Kromě snadného nastavení emailových kampaní umožňuje i sledování konverzí. Kupóny budou mít omezenou platnost, maximálně 14 dní a budou rozeslány pouze několikrát za rok (viz. podkapitola Podpora prodeje - plán slev, akcí a výprodejů) (Mailchimp, 2015).

Kalkulace nákladů na interaktivní marketing

Nejdůležitějším faktorem při využívání interaktivních forem marketingu je čas. Jedná se o čas strávený fotografováním zboží, rozesíláním emailů a vkládáním příspěvků a fotografií na sociální sítě. Protože se jedná o čas, který by mohl být věnován jiné činnosti, vznikají tím oportunitní náklady. Za předpokladu, že rozpočet stanovený v rámci této práce se vztahuje na výdaje evidované v účetnictví, nebudou náklady obětované příležitosti v konečné kalkulaci komunikačního mixu brány v úvahu.

Tabulka č. 17: Kalkulace nákladů na interaktivní marketing

Položka	Náklady		
	Měsíční	1. rok (10 měsíců)	V dalších letech
Google placená reklama	456 Kč	4 560 Kč	5 472 Kč
Soutěže (Facebook placená reklama, výhry)	1 540 Kč	3 080 Kč	4 620 Kč
Celkové účetní náklady		7 640 Kč	10 092 Kč
Čas věnovaný interaktivnímu marketingu	1 600 Kč ²	16 000 Kč	19 200 Kč
Celkové ekonomické náklady		23 640 Kč	29 292 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

² Odhadovaný čas věnovaný interaktivnímu marketingu jsou 4 hodiny týdně, tedy 16 hodin za měsíc. Při hodinové sazbě 100 Kč činí měsíční náklad 1 600 Kč.

Plánované datum znovuotevření prodejny je 1. 4. 2016. Protože je vhodné informovat zákazníky v dostatečném předstihu, bude PPC kampaň spuštěna od března. V prvním roce je tedy Google placená reklama využívána pouze 10 měsíců. Soutěže proběhnou v prvním roce dvě, v následujících tři.

4.4 Další návrhy a doporučení

Předchozí kapitoly řešily převážně problém nedostatečné propagace a s ní související nízké návštěvnosti a velmi nízkých tržeb. Tyto nedostatky však nejsou jedinými zásadními zjištěními v rámci této práce. Problém byl nalezen rovněž v nevyhovující otevírací době a nedostatku větších velikostí. Důležitá je i problematika motivace zaměstnankyně, která je placena stejnou částkou bez ohledu na výši dosažených tržeb. Další návrhy a doporučení jsou proto následující:

4.4.1 Prodloužení otevírací doby

Původní otevírací doba byla nevyhovující, zákazníci si stěžovali, že chodí do centra spíše v ranních hodinách. Hlavními konkurenty jsou velká obchodní centra, i z tohoto důvodu je nutné otevírací dobu změnit, protože všechna tato centra otevírají nejpozději v 10 hodin (většinou v 9:00). Na základě pozorování bylo za nejfrekventovanější období stanoveno rozmezí 8:00-10:00 a 16:00-18:00 hodin. Otevřít však dříve než v 9:00 bohužel prozatím možné není, protože by to znamenalo potřebu dalšího zaměstnance, a tím by se zvýšily mzdové náklady. Proto byla po dohodě s jednatelem zvolena následující změna:

Původní:

Po – Pá 11:00 – 18:00, přestávka 13:00 – 13:30

Nová:

Po – Pá 9:00 – 18:00, přestávka 12:00 – 13:00

Místo původní půlhodinové přestávky, je polední přestávka hodinová, protože v době oběda bývá obchodní centrum skoro prázdné. Kvůli změně otevírací doby bude nutné nechat vytisknout nové samolepky na dveře (z vnitřní i vnější strany), formátu A5. Cena tisku samolepek, včetně ořezu a zaoblení rohů, činí 44 Kč bez DPH (MSD, 2014).

4.4.2 Získání dodavatele větších velikostí

Značka HEAVY TOOLS nabízí zboží do velikosti XXXL, problémem však může být vyšší cena, zejména u starších zákazníků s nižšími příjmy. Z tohoto důvodu by bylo vhodné obstarat dalšího dodavatele, který by nabízel i větší velikosti za rozumnou cenu. Důležitá je také možnost objednat libovolné množství libovolných velikostí, bez nutnosti koupě celé série.

Na základě tohoto doporučení byla učiněna zkušební objednávka u distributora zboží značky Volcano a Niren, které nabízejí některé modely až do velikosti 46. Pro větší velikosti bude v prodejně vyhrazen jeden stojan, aby se zákazníci snáze orientovali.

4.4.3 Systém odměňování zaměstnankyně podle výše tržeb

Dosavadní systém odměňování není z hlediska motivace dostatečně efektivní, protože zaměstnankyně dostává fixní plat, jehož výše nezávisí na dosahovaných tržbách. Navrhuji proto nový systém, kdy základní fixní plat bude navýšen při dosažení určité výše tržeb procentuální odměnou. Tato motivace nespočívá jen ve finanční odměně, je myšlena jako možnost podílet se na růstu a úspěchu firmy. Cíl zaměstnance se tak stane cílem firmy a naopak. Odměna bude vyplácena ve výši 5% z tržeb, ale pouze při překročení hranice 60 000 Kč měsíčně.

4.5 Kalkulace celkových nákladů

Velmi zásadní otázkou při navrhování každé strategie je finanční stránka. Nový komunikační mix musí odpovídat finančním možnostem firmy. Z tohoto důvodu byl stanoven rozpočet pro první rok navržené strategie, a to 40 000 Kč. Kalkulace celkových předpokládaných nákladů vypadá následovně:

Tabulka č. 18: Kalkulace celkových nákladů

Položka	Náklady			Poznámka
	2016	2017	2018	
Reklama				
A stojany	3 020 Kč	-	-	
Tisk plakátů A1	430 Kč	-	-	

Tisk panelů	11 194 Kč	-	-	
Figurína	1 708 Kč	-	-	
Nájem ploch	9 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	2016 - jen 3 čtvrtletí
Mezisoučet	25 352 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	
Podpora prodeje				
Tisk plakátů A1	516 Kč	258 Kč	258 Kč	
Tisk plakátů A3	150 Kč	75 Kč	75 Kč	
Tisk cedulek	56 Kč	-	-	Budou použity i v dalších letech
Vánoční dárky	1 948 Kč	1 948 Kč	1 948 Kč	Ceny dáreků v dalších letech se budou lišit
Samolepka	42 Kč	-	-	
Věrnostní dárky	1 100 Kč	1 100 Kč	1 100 Kč	Ceny dáreků v dalších letech se budou lišit
Tisk věrnostních karet	357 Kč	357 Kč	357 Kč	
Tisk dárkových poukazů	251 Kč	251 Kč	251 Kč	
Výroba razítka	332 Kč	-	-	
Mezisoučet	4 752 Kč	3 989 Kč	3 989 Kč	
Události a zážitky (módní přehlídka)				V prvním roce se nekoná
Tisk plakátů A1	-	258 Kč	258 Kč	
Tisk plakátů A3	-	400 Kč	400 Kč	
Tisk letáků	-	2 524 Kč	2 524 Kč	
Roznos letáků	-	1 917 Kč	1 917 Kč	
Dárky	-	880 Kč	880 Kč	
Tisk slevových poukazů	-	19 Kč	19 Kč	
Personální zajištění	-	3 300 Kč	3 300 Kč	
Mezisoučet	0 Kč	9 298 Kč	9 298 Kč	
Interaktivní marketing				
Reklama na Google	4 560 Kč	5 472 Kč	5 472 Kč	Rozpočet může být navýšen
Soutěže	3 080 Kč	4 620 Kč	4 620 Kč	
Mezisoučet	7 640 Kč	10 092 Kč	10 092 Kč	
Ostatní návrhy				
Samolepky na dveře	44 Kč	-	-	Nová otevírací doba
Finanční rezerva				
Ostatní výdaje	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	
Celkové náklady	39 788 Kč	28 081 Kč	28 081 Kč	

(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Maximální rozpočet pro první rok navrhované komunikační strategie byl stanoven na 40 000 Kč. Tento rozpočet byl přesně dodržen. V dalších letech se výdaje na komunikační

mix budou pohybovat okolo 28 000 Kč ročně. Ve všech letech byla stanovena finanční rezerva na krytí výdajů nezahrnutých do předběžné kalkulace. Jedná se například o výdaje na navýšení rozpočtu pro PPC reklamu a tisk dalších reklamních materiálů (letáků, věrnostních karet a dárkových poukazů). Náklady na tisk letáků na podporu prodeje jsou v dalších letech předpokládány poloviční, protože některé materiály z prvního roku budou použity opakovaně.

4.6 Časový harmonogram

Jednotlivé navrhované změny v komunikačním mixu budou zaváděny postupně. Je proto nutné vytvořit podrobný plán, podle kterého lze při provádění těchto činností postupovat. Otevření prodejny je naplánováno na duben 2016, harmonogram tedy začíná od března, protože některé aktivity je nutné zahájit v předstihu. Jedná se o tisk všech materiálů (panelů, plakátů, cedulek, věrnostních kartiček a dárkových poukazů) a nákup figuríny. Dále je nutné uzavřít smlouvu o pronájmu reklamních ploch se správou centra a dohodnout se na čase a způsobu instalace prvků. Velmi důležité jsou interaktivní formy marketingu, tedy komunikace na sociálních sítích, PPC reklama v Google vyhledávači a email marketing. Tyto činnosti probíhají celý rok a musí být rovněž zahájeny na začátku března, aby byli zákazníci včas informováni o znovuotevření prodejny. K datu otevření (1. dubna) proběhne změna otevírací doby (oproti původní) a instalace reklamních prvků v centru.

Jednotlivé činnosti bude realizovat jednatel společnosti. Jedná se o tisk a umístění reklamních prvků, komunikaci s dodavateli, organizaci módní přehlídky a používání nástrojů interaktivního marketingu. Prodejní personál bude mít na starosti uspořádání prodejny a výlohy, vybalování zboží a přípravu nových kolekcí, komunikaci akcí a slev se zákazníky apod.

Následují aktivity, které jsou naplánovány v průběhu celého roku, jako je rozesílání slevových kuponů emailem, slevové a výprodejové akce a prodeje nových kolekcí. V prosinci budou zákazníci dostávat dárek k nákupu nad 1 000 Kč zdarma. Součástí harmonogramu je také uspořádání módní přehlídky, která je naplánována na únor 2017. Propagace přehlídky začne v druhé polovině ledna a budou využity letáky roznášené Českou poštou, plakáty umístěné v obchodním centru a pozvánky rozesílané emailem. Informace o konání akce bude rovněž zveřejněna na stránkách Úřadu městské části Brno Bystrc a samozřejmostí je komunikace pomocí webových stránek a sociálních sítí.

Tabulka na následující straně představuje grafické znázornění posloupnosti jednotlivých komunikačních aktivit, a to od března 2016 do února 2017. Jednotlivé činnosti jsou barevně rozlišeny podle toho, o jaké nástroje komunikačního mixu se jedná, tedy:

Reklama
Podpora prodeje
Události a zážitky
Interaktivní marketing
Ostatní

Tabulka č. 19: Časový harmonogram jednotlivých činností

Činnost		2016										2017	
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2
Tisk materiálů, objednávka figuríny													
Uzavření smlouvy o pronájmu ploch													
Komunikace na sociálních sítích													
PPC reklama na Google													
Změna otevírací doby													
Instalace reklamních prvků v centru													
Rozesílání slevového kupónu - email													
Sleva na bižuterii													
Prodej nové kolekce - léto													
Soutěž na sociálních sítích													
Sleva na kabelky													
Výprodej letního zboží													
Prodej nové kolekce - podzim													
Prodej nové kolekce - zima													
Sleva na šátky													
Dárek k nákupu nad 1 000 Kč zdarma													
Výprodej zimního zboží													
Prodej nové kolekce - jaro													
Módní přehlídka	Tisk plakátů a letáků s pozvánkou												
	Vyvěšení plakátů po centru												
	Rozesílání pozvánek emailem												
	Roznos letáků Českou poštou												
	Pozvánka na stránkách ÚMČ												
	Příprava módní přehlídky												
	Konání módní přehlídky												

1-2 dny
1 týden

(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

4.7 Přínosy návrhů

Úkolem navrženého komunikačního mixu je zvýšit povědomí návštěvníků OC MAX o existenci prodejny a přimět je k návštěvě a následnému nákupu. Velmi důležité je také budování vztahů se zákazníky a vytváření pozitivní image prodejny. To vše by se mělo projevit ve zvýšení tržeb. Práce byla strukturována tak, aby jednotlivé nástroje směřovaly ke splnění těchto úkolů. Současně musí být naplněn cíl diplomové práce, kterým je navržení optimálního komunikačního mixu prodejny a určení kanálů, kterými budou návrhy uskutečňovány.

Nástroje reklamy se soustředí zejména na Obchodní Centrum MAX a mají za úkol informovat a upoutat návštěvníky, protože z analytické části této práce jasně vyplývá, že povědomí o prodejně není dostatečné. V rámci podpory prodeje byl stanoven plán slev, akcí a výprodejů, zavedení věrnostního programu a prodej dárkových poukazů. Tyto nástroje vyžadují dostatečnou propagaci a v kombinaci s ostatními komunikačními aktivitami mohou být určitým lákadlem a utvrzením pro zákazníka, že jde o výhodný obchod. Součástí navrhovaných aktivit je i pořádání módních přehlídek, které je naplánováno od roku 2017, protože v prvním roce pro ně nezbyl prostor v rámci finančního rozpočtu. Kromě zvýšení povědomí o existenci prodejny je tato akce užitečná zejména kvůli budování vztahů se zákazníky a pozitivní image. S rostoucí popularitou internetu roste význam interaktivní komunikace. Prodejna má mimo jiné nedostatek mladších zákazníků. Úkolem navržených nástrojů interaktivního marketingu je oslovit zejména tuto cílovou skupinu a vybudovat a udržet s ní dlouhodobý vztah. K tomu poslouží PPC reklama pomocí Google AdWords, komunikace na Facebooku a v neposlední řadě email marketing. Důležité jsou rovněž ostatní návrhy a doporučení, jejichž přínos by se měl projevit v podobě zvýšení tržeb. Těmito návrhy jsou prodloužení otevírací doby, získání dodavatele větších velikostí a změna v systému odměňování zaměstnankyně.

Největším přínosem této práce je vytvoření jednotného a strukturovaného systému komunikace se zákazníky a získání představ o hlavních problémech a nedostatecích v této oblasti. Doposud totiž prodejna využívala nástroje komunikačního mixu nedostatečně a neefektivně, bez jakéhokoliv zjišťování informací a vyhodnocování

výsledků. Aby byly přínosy jednotlivých nástrojů měřitelné, je nutné shromažďovat informace o vynaložených nákladech, počtu oslovených zákazníků a návratnosti v podobě tržeb.

4.8 Odhad vývoje tržeb

Předchozí kapitola se věnovala možným přínosům návrhů. Hlavním finančním ukazatelem pro měření úspěšnosti navržených změn je právě výše tržeb. Proto je vhodné stanovit předběžný odhad vývoje tržeb, a to ve třech možných variantách.

Vzhledem k tomu, že prodejna má krátkou historii fungování a není možné určit minulý trend tržeb, vychází odhady z potřeby pokrytí předpokládaných měsíčních fixních nákladů, které činí po zavedení navržených změn přibližně 28 000 Kč (nájem, mzdy, energie a ostatní provozní náklady) a variabilních nákladů v podobě nákladové ceny prodaného zboží (při průměrné marži 135%). Výše tržeb, při kterých budou pokryty fixní a variabilní náklady (bod zvratu), je tedy přibližně 48 700 Kč. Následující tabulka obsahuje tři odhady možných měsíčních tržeb:

Tabulka č. 20: Odhad vývoje tržeb

	Varianty		
	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Výše tržeb (v Kč)	více než 100 000	48 700 až 100 000	méně než 48 700
Měsíční zisk	více než 29 450	0 až 29 450	ztráta
Roční zisk	více než 353 400	0 až 353 400	ztráta

(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

V minulosti prodejna dosahovala průměrných tržeb do 40 000 Kč za měsíc. Avšak pokud budou změny v komunikačním mixu, sortimentu i otevírací době správně a úspěšně implementovány, je předpokládán růst tržeb. Realistická varianta předpokládá, že se tržby budou pohybovat od 48 700 Kč měsíčně. Při optimistické variantě, tzn. tržbách vyšších než 100 000 Kč, by podnik dosahoval zisku, a to minimálně 29 450 Kč za měsíc (353 400 Kč ročně).

4.9 Analýza rizik

Protože při realizaci každého projektu existují rizika, která ho mohou ohrozit, je nutné tato rizika včas identifikovat a připravit adekvátní reakci. Pro analýzu rizik existuje celá řada metod, v rámci této práce byla zvolena metoda RIPRAN (Risk Project Analysis).

4.9.1 Identifikace a kvantifikace

V prvním kroku byly stanoveny potencionální hrozby a k nim vypracován možný scénář. Následovalo určení pravděpodobnosti, s jakou rizika nastanou (P) a vyjádření dopadu při realizaci návrhů (D). Díky tomu bylo možné určit celkovou hodnotu rizika (H) a odhalit tak nejzávažnější z nich.

Při určování hodnoty rizika bylo postupováno podobným způsobem jako u příležitostí a hrozeb ve SWOT analýze. Rizika s nejnižší hodnotou, označena číslem 1, jsou nejzávažnější.

Tabulka č. 21: Odvození hodnoty rizika

Dopad	Pravděpodobnost	
	1	2
	3	4

(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Následující tabulka obsahuje přehled jednotlivých hrozeb a scénářů spolu s vyjádřením hodnoty rizika. Hrozby jsou barevně rozlišeny podle toho, zda se týkají pouze realizace vlastních návrhů řešení nebo ovlivní fungování celého podniku.

Tabulka č. 22: Analýza rizik

Hrozba	Scénář	P	D	H
nedostatečná konverze u interaktivních akcí	neefektivní propagace – nenávratnost nákladů	+	+	1
zvýšení nájemného	růst nákladů – pokles zisku	+	+	1
zvýšení nákupních cen	růst nákladů – pokles zisku (případně zvyšování cen – pokles tržeb)	+	+	1
nízká návštěvnost prodejny v letních měsících	nízké tržby – pokles zisku	+	+	1
krádeže reklamních prvků	nutnost nákupu nových – růst nákladů	+	-	2

přesouvání reklamních prvků	nedostatečně viditelná reklama – nižší návštěvnost prodejny	+	-	2
nezájem o módní přehlídku	nižší návštěvnost akce – nenávratnost nákladů	+	-	2
špatný výběr zboží	nízké tržby – pokles zisku	-	+	3
zhoršení kvality zboží	zvýšený počet reklamací – poškození image	-	+	3
pokles návštěvnosti OC MAX	nízké tržby – pokles zisku	-	+	3
krádeže zboží	růst nákladů – pokles zisku	-	+	3
nekvalitní roznos letáků	špatná informovanost zákazníků o konání módní přehlídky – nižší návštěvnost akce	-	-	4

(Zdroj: vlastní zpracování 2015)

Vliv na realizaci projektu	Vliv na celkové fungování podniku
----------------------------	-----------------------------------

4.9.2 Reakce

Po odhalení možných rizik lze určit způsoby jak jim předcházet, případně mírnit jejich negativní dopad.

1) Nedostatečná konverze u interaktivních akcí

Nedostatečnou konverzí je myšleno neotvírání a nečtení odkazů, příspěvků a emailů, málo účastníků v soutěžích, apod. Toto riziko je závažné z pohledu realizovaných návrhů. Právě z tohoto důvodu bylo navrženo více forem interaktivního marketingu a každá z nich má oslovit určitou cílovou skupinu. Důležité je sledování a vyhodnocování konverzí a hledání způsobů, jak je maximalizovat.

2) Zvýšení nájemného

V současné době probíhá jednání o nové výši nájemného za prostory prodejny, toto riziko je tedy pravděpodobné. Jestliže dojde ke zvýšení, bude to mít velký dopad na fungování prodejny. Předejít riziku nejde, pokud však nastane výrazné navýšení, doporučuji majiteli zvážit přesunutí prodejny v rámci centra do menších prostor. Další možností je zvážit přesun do jiného prostoru mimo OC MAX (v rámci Bystřce).

3) Zvýšení nákupních cen

Zvyšování nákupních cen bylo vyhodnoceno jako pravděpodobné a protože způsobí růst nákladů, jedná se o závažné riziko. Zvýšení cen ze strany stávajících dodavatelů je možno kompenzovat obstaráním dalšího, levnějšího dodavatele. Řešením může být také úplné zrušení spolupráce, což však není

možné u dodavatele značky Cross Jeans, protože jde o stěžejní sortiment prodejny.

4) Nízká návštěvnost prodejny v letních měsících

Jak vyplývá z grafu vývoje tržeb v analytické části, v průběhu roku dochází k velkým výkyvům. Riziko je tím pádem pravděpodobné a závažné. Nejkritičtější jsou červen, červenec a srpen. Pro tyto měsíce je proto naplánována soutěž na sociálních sítích, výprodej letní kolekce a další slevy. Doporučuji majiteli, aby oslabení zahrnul do finančního plánování v průběhu roku a pokusil se propad částečně kompenzovat maximalizací tržeb v ostatních měsících.

5) Krádeže reklamních prvků

Riziko krádeže hrozí u reklamních roll-upů, A-stojanů a figuríny. Figurínu umístěnou z venkovní strany výlohy je nutné při každém odchodu uzamknout do prodejny. U ostatních prvků bohužel riziku předcházet nelze. Na druhou stranu, jejich pořizovací cena není vysoká, proto je dopad krádeží minimální.

6) Přesouvání přenosných reklamních prvků na špatně viditelná místa

K přesouvání stojanů ke zdi nebo na jiná špatně viditelná místa docházelo již v minulosti. Nezbytná je tak pravidelná kontrola a umísťování zpět na určené místo. Předcházet riziku nejde, avšak aby byl dopad minimální, doplňují tyto přenosné prvky nově také pevně zabudované panely.

7) Nezájem o módní přehlídku

Módní přehlídka se bude konat v době, kdy má nákupní centrum nejvíce návštěvníků. Drobné dárky a různé soutěže mají za úkol přilákat kolemjdoucí a zviditelnit prodejnu. I kdyby tak zákazníci nešli na tuto akci cíleně, účel akce bude naplněn při dostatečné návštěvnosti centra. Riziko je pravděpodobné, ale nemá velký dopad na navržené změny.

8) Špatný výběr zboží

Kromě nedostatečné propagace může být velkým problémem také špatný výběr zboží prodejny. Proto jednou ze změn navrhovaných v rámci této práce je obstarání levnějšího dodavatele větších velikostí. Budoucí složení sortimentu by mělo být uzpůsobeno tomu, jak se bude vyvíjet prodej tohoto i ostatního zboží.

9) Zhoršení kvality zboží

Zhoršení kvality bylo shledáno jako méně pravděpodobné, pokud by ale nastalo, jednalo by se o závažné riziko. Nekvalitní zboží může poškodit dobrou pověst prodejny, je proto nutné důkladně evidovat a kontrolovat počet reklamací podle jednotlivých dodavatelů. Stejně jako u zvyšování cen, i v tomto případě je krajním řešením ukončení spolupráce, bylo by to však problematické u dodavatele značky Cross Jeans.

10) Pokles návštěvnosti OC MAX

Na základě pozorování byl stanoven průměrný počet průchozích návštěvníků v jednotlivých směrech centra. Nejfrekventovanější je vchod do Billy, kterým projde odhadem průměrně přes 380 000 návštěvníků za rok. Druhým nejčastějším důvodem návštěvy je Česká pošta, jak vyplynulo i z dotazníkového šetření. Vzhledem k těmto výsledkům se momentálně jeví výrazný pokles návštěvnosti jako málo pravděpodobný, protože návštěvníci v okolí nemají jiné možnosti. Pokud by však došlo k přesunu pošty, případně k otevření jiného centra v nejbližším okolí a klesla tak návštěvnost, znamenalo by to pro prodejnu velmi závažný problém. Majiteli doporučuji v takovém případě zvážit přesun prodejny v rámci městské části Brno Bystrc.

11) Krádeže zboží

Krádežím se majitel snaží předcházet pomocí zabezpečovacího systému (alarm a kamerový systém). Vzhledem k těmto prvkům je riziko považováno za málo pravděpodobné, nicméně je nutné ho brát v úvahu, protože může dojít k velkým škodám. Kromě zabezpečovacích prvků a ostražitosti prodavačky doporučuji zvážit pojištění majetku proti krádeži i ostatním rizikům.

12) Nekvalitní roznos letáků ze strany České pošty

Roznos letáků probíhá do předem dohodnutých schránek. To umožňuje náhodnou kontrolu, zda byla pozvánka na módní přehlídku v pořádku a včas doručena. Řešením může být ověření formou malého šetření u stávajících zákazníků, případně přímo na adrese. Pokud by se roznos ukázal jako neefektivní, doporučuji příště využít vlastní brigádníky. Toto riziko má nízkou pravděpodobnost i dopad, je proto málo závažné.

4.9.3 Celkové zhodnocení rizik

Jako nejzávažnější z pohledu realizace projektu byla identifikována nedostatečná konverze u interaktivních akcí. Pro celkové fungování prodejny je nejrizikovější možné zvýšení nájemného, růst nákupních cen a nízká návštěvnost prodejny v letních měsících. Tato rizika jsou pravděpodobná a mají velký dopad.

Další rizika mají velkou pravděpodobnost, ale jejich dopad na realizaci projektu není tak velký, proto jsou označena jako méně závažná. Těmito riziky jsou krádeže a přesouvání reklamních prvků a nezáměr o módní přehlídku.

Nezanedbatelná jsou i rizika s malou pravděpodobností, která ale mohou mít velký dopad na fungování celého podniku. Jedná se o špatný výběr a zhoršení kvality zboží, pokles návštěvnosti OC MAX a krádeže zboží.

Jako riziko nepravděpodobné a s malým dopadem bylo identifikováno riziko nekvalitního roznosu letáků ze strany České pošty. Přesto, že jde o nejméně závažné riziko, doporučuji si kvalitu roznosu ověřovat, aby nedocházelo ke zbytečnému plýtvání peněžními prostředky.

4.10 Kontrola realizace návrhů

Jak již bylo několikrát zmíněno, všechny navržené změny je nezbytné sledovat a vyhodnocovat jejich úspěšnost. Kromě vizuální kontroly vzhledu a umístění reklamních prvků doporučuji systematicky shromažďovat a vyhodnocovat data o:

- počtu reklamací (podle jednotlivých dodavatelů),
- tržbách a jejich vývoji (v návaznosti na probíhající akce a roční období),
- prodaném množství kusů (podle jednotlivých dodavatelů),
- návratnosti slevových kuponů a dárkových poukazů,
- návštěvnosti (v návaznosti na probíhající akce a roční období),
- počtu konverzí u interaktivních forem marketingu,
- nákladech apod.

ZÁVĚR

Žádný podnik nebude úspěšný, pokud nebude naslouchat svým zákazníkům a komunikovat s nimi způsobem, kterému rozumí a který je zároveň osloví. Právě proto je velmi důležité postupovat systematicky při výběru jednotlivých komunikačních prostředků a získat dostatek informací pro rozhodování. Vhodným řešením je analýza současného a návrh budoucího komunikačního mixu a jednotlivých jeho nástrojů.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo proto navrhnout efektivní komunikační mix maloobchodní prodejny s oblečením. Dílčím cílem je určit optimální komunikační kanály, prostřednictvím kterých budou vlastní návrhy uskutečňovány.

Návrhy řešení mají napomoci ke zlepšení poměrně nepříznivé situace prodejny s oblečením CROSS JEANS. Prodejna se nachází v Obchodním Centru MAX v Brně Bystrci a v současné době je dočasně uzavřená. Znovuotevření prodejny je naplánováno na 1. dubna 2016, k tomuto datu jsou proto návrhy směřovány. Cílem navržených aktivit je zvýšit návštěvnost a s tím související tržby. To vše pomocí zlepšení povědomí návštěvníků obchodního centra o existenci prodejny, vybudování image a navázání lepších vztahů se zákazníky.

Stěžejním výstupem této práce je návrh komunikačního mixu společnosti. Nejprve byl určen rozpočet, a to jak pro první, tak pro následující dva roky. Nezbytné bylo rovněž učít cílovou skupinu zákazníků, tzn., komu bude komunikace primárně určena. Na základě definovaných cílových skupin a výsledků z předchozích analýz, byly voleny jednotlivé nástroje komunikačního mixu. Součástí každé podkapitoly je rovněž předběžný odhad nákladů.

Propagace prodejny byla shledána jako nedostatečná a neefektivní, z toho důvodu byl v rámci reklamy kladen důraz na reklamní prvky v obchodním centru. Díky podrobnému prozkoumání obchodního centra a získání představy o frekvenci pohybu návštěvníků, bylo možno určit optimální zaplnění reklamních ploch a dosah těchto prvků. Jako nástroje podpory prodeje byly zvoleny slevy, akce a výprodeje, věrnostní

program a dárkové poukazy. V rámci událostí a zážitků je naplánováno konání módních přehlídek (od roku 2017). Důležitou částí komunikačního mixu jsou také nástroje interaktivního marketingu. Zvolenými nástroji jsou PPC reklama pomocí Google AdWords, komunikace na Facebooku (s propojením na Instagram) a email marketing. Dalšími návrhy a doporučeními jsou prodloužení otevírací doby, získání dodavatele větších velikostí a nastavení systému odměňování zaměstnankyně podle výše dosažených tržeb.

V závěru práce jsou náklady na jednotlivé formy propagace shrnuty do kalkulace celkových nákladů a srovnány se stanoveným rozpočtem. Důležitý je rovněž časový harmonogram všech činností, podle kterého bude postupováno. Protože jasným finančním ukazatelem úspěšnosti navržených změn je výše tržeb, byla předposlední kapitola věnována právě odhadu jejich vývoje. Závěr se zabývá analýzou možných rizik, která mohou mít negativní dopad na uskutečnění navržených změn a fungování prodejny. Zásadním z pohledu vyhodnocení úspěšnosti návrhů je poslední podkapitola, věnovaná kontrole realizace návrhů.

Přes ne příliš příznivou situaci obchodního centra a samotné prodejny věřím, že navržené nástroje pomohou přilákat, udržet a motivovat stávající i nové zákazníky a povedou ke zvýšení jejich spokojenosti a tím růstu tržeb. Doporučuji však majiteli, aby zvážil finanční možnosti prodejny a přizpůsobil jim budoucí strategii. Velmi důležité bude rovněž sledovat a vyhodnocovat efektivitu navržených marketingových nástrojů a jejich vliv na vývoj situace podniku. Dalším doporučením je uvážení přesunu prodejny v rámci centra, případně v rámci městské části Brno Bystrc, pokud by docházelo ke zvýšení nájemného nebo k pesimistickému vývoji tržeb. Vlastní návrhy se sice vztahují k OC MAX, ale jsou z větší části univerzálně aplikovatelné.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADOCO S.R.O., 2015a. Pletená šála. *Etextil.cz* [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.etextil.cz/detail/pletena-sala/?p=komentare>.

ADOCO S.R.O., 2015b. Dámské tričko. *Etextil.cz* [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.etextil.cz/detail/damske-tricko-281/>.

ADOCO S.R.O., 2015c. Polokošile. *Etextil.cz* [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.etextil.cz/detail/polokosile-pique-1/>.

ALIEXPRESS, 2015. Fashion Accessories: austrian crystal earrings necklace. *Aliexpress.com* [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.aliexpress.com/item/Popular-accessories-austria-crystal-necklace-stud-earring-set-single-50-002/1455818804.html>.

AVION BRNO, 2015. O nás. *Brno.Avion.cz* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.brno.avion.cz/cs-cz/about-the-centre/guest-services>.

AYTEN GÜVENKAYA, 2006. Economy: Cross Jeans returns home after many years abroad. *Hurriyetdailynews.com* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.hurriyetdailynews.com/default.aspx?pageid=438&n=cross-jeans-returns-home-after-many-years-abroad-2006-08-25>.

A-Z Reklama CZ, 2014. Reklamní Áčko na plakáty Interiérový A1 - oblý roh. *Eshop.az-reklama.cz* [online]. [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <https://eshop.az-reklama.cz/cz-detail-312141838-a-stojan-interierovy-a1-obly-roh.html>.

BENEŠ J. a M. HROMÁDKA, 2015. Koruna dál oslabuje, k euru je nejnižší za šest let a k dolaru za devět. *Rozhlas.cz* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z:

http://www.rozhlas.cz/zpravy/domaciekonomika/_zprava/koruna-dal-oslabuje-k-euru-je-nejnize-za-sest-let-a-k-dolaru-za-devet--1442651.

BUSINESSINFO, 2015. Priority spotřebitelské politiky 2015 – 2020 schválila vláda. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/priority-spotrebitelske-politiky-2015-2020-schvalila-vlada-cr-60109.html>.

BYSTRC, 2015a. Bystrcké noviny. *Bystrc.cz* [online]. [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: <http://www.bystrc.cz/bystrcke-noviny.html>.

CAMPUS BRNO, 2015. Obchody. *CampusBrno.cz* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.campusbrno.cz/obchody>.

CROSS JEANS BRNO, 2015. Úvod. *Cross-Jeans-Brno.cz* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.cross-jeans-brno.cz>.

CROSS JEANS – OC MAX, 2015. *Facebook* [online]. [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/Cross-Jeans-OC-MAX-169611053227851/>.

CROSS JEANS, 2015. Stores: Czech Republic. *Crossjeans.com* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.crossjeans.com/stores#overlay=stores/czech>.

ČESKÁ POŠTA, 2015a. Zákaznické výstupy. Počty domácností a firem dle částí obcí – Roznáška informačních/propagačních materiálů. *Ceskaposta.cz* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/484271/xls_rpmob_dod.zip/aa099974-09e4-4a5e-872d-b9e408534d38.

ČESKÁ POŠTA, 2015b. Roznáška informačních/propagačních materiálů. *Ceskaposta.cz* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/sluzby/reklamni-a-tiskove-zasilky-cr/roznaska-propagacnich-materialu#stazeni>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2013. Rychlé informace: Maloobchod – prosinec 2012. *Czso.cz* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cmal020513.doc>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014a. Rychlé informace: Maloobchod – prosinec 2013. *Czso.cz* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/maloobchod-prosinec-2013-sha9rg5t1n>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014b. Databáze demografických údajů za obce ČR: Územní změny, počty obyvatel, narození, zemřelí, stěhování (1971-2013). *Czso.cz* [online]. [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: http://www.czso.cz/cz/obce_d/pohyb/cz0642.xlsx.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014c. Informační společnost v číslech 2014: Jednotlivci nakupující přes internet. *Czso.cz* [online]. [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/20561089/061004-14_c.xlsx/1b1e7033-46d9-42f1-9f22-287fa6d274bc?version=1.0.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015a. Rychlé informace: Maloobchod – prosinec 2014. *Czso.cz* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cmal020415.docx>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015b. Rychlé informace: Maloobchod – říjen 2015. *Czso.cz* [online]. [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/maloobchod-rijen-2015>.

ČOKOSVĚT, 2015. Čokoládové Bonbony Laica srdíčka. *Cokosvet.cz* [online]. [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <http://www.cokosvet.cz/eshop/?662,cokoladove-bonbony-laica-srdicka>.

ČSOB, 2014. Dopady ukrajinsko-ruské krize pocítí česká ekonomika i celý region. Co na to evropské akcie? *Investiční web* [online]. [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/2014/9/17/dopady-ukrajinsko-ruske-krize-pociti-ceska-ekonomika-i-cely-region-co-na-evropske-akcie/>.

DOČEKAL D, 2012. Instagram jako firemní marketingový nástroj. *Lupa.cz* [online]. [cit. 2015-02-25]. ISSN 1213-0702. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/instagram-jako-firemni-marketingovy-nastroj/>.

ECONOMIA, 2015. Zprávy: Ekonomika: Nová evidence tržeb se blíží, Babiš dokončil návrh zákona. *Zprávy.aktualne.cz* [online]. [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/nova-evidence-trzeb-se-blizi-babis-dokoncil-navrh-zakona/r~f69f429ab11311e486b9002590604f2e/>.

VISIONS, 2007. Mini (kapesní) razítka: 9425 Mobile printy. *Razitka-eshop.cz* [online]. [cit. 2015-01-15]. Dostupné z: http://www.razitka-eshop.cz/index.php?main_page=product_info&products_id=1432.

E15, 2014. Zprávy. *E15.cz* [online]. [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/financni-data/makroekonomika/>.

FINANCE, 2015. Zprávy. EBRD: Uprchlíká krize začíná mít vliv na hospodářský vývoj. *Finance.cz* [online]. [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/455123-ebrd-uprchlicka-krize-zacina-mit-vliv-na-hospodarsky-vyvoj/>.

FORET, M., 2010. *Marketing pro začátečníky*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. 178 s. ISBN 978-80-251-3234-0.

FOTOSTATIVY, 2015. Dámská figurína, manekýna v tělové barvě F4 ELEMENTRIX. *Fotostativy.eu* [online]. [cit. 2015-02-22]. Dostupné z:

<http://www.fotostativy.eu/Damska-figurina-manekyna-v-telove-barve-F4-ELEMENTRIX-d641.htm>.

FUTURUM BRNO, 2015. Obchody. *FuturumBrno.cz* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://futuraumbrno.cz/obchody.html>.

GALERIE VAŇKOVKA, 2015. O centru. *Galerie-Vankovka.cz* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: http://www.galerie-vankovka.cz/cz/o_centru.

GOOGLE, 2015a. Mapy: Nákupní centra. *Google.cz* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/search/nákupní+centrum+brno/@49.1324805,16.5965,11z>.

GOOGLE, 2015b. Google AdWords. Přehled. *Google.cz* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.google.cz/adwords/>.

GOOGLE, 2015c. Google AdWords. Plánovač klíčových slov. *Google.cz* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: https://adwords.google.com/ko/KeywordPlanner/Home?__c=6482770483&__u=2056116643&authuser=0&__o=cues#start.

GOOGLE, 2015d. Vyhledávač. Cross Jeans Brno Bystrc. *Google.cz* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <https://www.google.cz/search?client=opera&q=cross+jeans+brno+bystrc&sourceid=opera&ie=UTF-8&oe=UTF-8>.

GRASSEOVÁ M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK., 2012 *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vydání. Brno: BizBooks. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

HAGUE, P. N., 2003. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. 1. vydání. Brno: Computer Press. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.

HANZELKOVÁ, A. a kol., 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vydání Praha: C. H. Beck. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

HOSPODÁŘSKÁ KOMORA HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY, 2014. Legislativní změny v podnikání. *Hkp.cz* [online]. [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: <http://www.hkp.cz/2014/12/09/legislativni-zmeny-v-podnikani/>.

INSTAGRAM, 2015. Jak se používají hashtagy? *Facebook.com* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: https://www.facebook.com/help/instagram/351460621611097?locale=cs_CZ.

KARLÍČEK, M. et al., 2013. *Základy marketingu*. 1. vydání. Praha: Grada. 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KASHA, 2015. Kontakt. *Kasha.cz* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://kasha.cz/pages/kontakt>.

KOTLER, P a K. L. KELLER, 2013. *Marketing management*. 4. vydání. Praha: Grada. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KURZY CZ, 2015. Kurzy měn: Graf EUR / Kč. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>.

MAILCHIMP, 2015. About. *Mailchimp.com* [online]. [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://mailchimp.com/about/>.

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, 2015a. Poslanecká sněmovna schválila státní rozpočet na rok 2016. *Mfcr.cz* [online]. [cit. 2015-12-10]. Dostupné z:

<http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/aktuality/2015/poslanecka-snemovna-schvalila-statni-roz-23323>.

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, 2015b. Makroekonomická predikce - říjen 2015. *Mfcr.cz* [online]. [cit. 2015-12-12]. ISSN 1804-7971. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-rijen-2015-22888>.

MINISTERSTVO VNITRA ČR, 2015. Statistiky: Počty obyvatel v obcích. *Mvcr.cz* [online]. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/statistiky-pocty-obyvatel-v-obcich.aspx>.

MORÁVEK, D., 2014. Plátcům DPH přibude administrativa, budou muset vést a podávat nový výkaz. *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/platcum-dph-pribude-administrativa-budou-muset-vest-a-podavat-novy-vykaz/>.

MSD, 2014. Ceník kopírovacích a tiskových služeb. *Msdbрно.cz* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.msdbрно.cz/ceniky/cenik-kopirovacich-sluzeb/>.

NYTRA, D. 2014. *Marketingový plán pro malé firmy*. [online]. [cit. 2014-12-07]. Dostupné z: <http://www.danielnytra.cz>.

OC LETMO, 2015. Obchody a služby. *OcLetmo.cz* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.ocletmo.cz/obchody-a-sluzby>.

OC MAX, 2012. *Manuál budovy*. Brno: OC MAX. 19 s. [cit. 2015-04-20].

OC MAX, 2015. *OcMAX.cz* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://ocMAX.cz>. <http://ocMAX.cz/co-u-nas-najdete/>.

OLYMPIA BRNO, 2015. Obchody. *Olympia-centrum.cz* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.olympia-centrum.cz/cz/obchody>.

POINT CZ, 2015. Online tisk letáků. *Point4me.cz* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.point4me.com/cs/online-tisk-letaky-neskladane>.

POLYPRESS, 2015. On-line kalkulace digitálního tisku. *Polypress.cz* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: http://www.polypress.cz/kalkulace/cz/kalkform_pozvanky.php?new=1.

PRINTPOINT, 2015. Kalkulace velkoplošný tisk. *Printpoint.cz* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.printpoint.cz/kalkulacka/velkoplosny-tisk?typ=v&krok=3>.

RIPRAN, 2015. Základní popis metody. *Ripran.cz* [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.ripran.cz/popis2.html>.

SOFT BOOKS, S.R.O., 2015. Změny zákonů. Porovnání dvou znění dokumentu č. 563/1991 Sb., znění platná od 1.1.2014 a od 1.1.2016. *Zmenyzakonu.cz* [online]. [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://www.zmenyzakonu.cz/zakon.aspx?k=563/1991%20Sb.&d1=01012014&d2=01012016&cmd=compareshort>.

UNIVERZITA KARLOVA, 2008. Statutární město Ostrava: Výsledky SWOT analýzy. *Ostrava.cz* [online]. [cit. 2014-12-07]. Dostupné z: <http://www.ostrava.cz/cs/urad/magistrat/odbory-magistratu/odbor-kultury-sportu-a-volnocasovych-aktivit/oblast-kultury/vymezeni-cinnosti/c-documents-and-settings-kolarcikovada-plocha-doc-pracovna-web-nova1-2-web-kultura-analyzakultury7-swot.pdf>.

ÚŘAD MČ BRNO-BYSTRČ, 2012. Formulář akce. *Bystrc.cz* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.bystrc.cz/formular-akce.html?view=form>.

VELKÝ ŠPALÍČEK, 2015a. Centrum: Obchody. *VelkySpalicek.cz* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.velkyspalicek.cz/cz/centrum/obchody-106/>.

VELKÝ ŠPALÍČEK, 2015b. Centrum: Obchody: Indigo. *VelkySpalicek.cz* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.velkyspalicek.cz/cz/centrum/obchody-106/indigo-jeans-40/>.

XTREME SHOP, 2015. Něco málo o značce HEAVY TOOLS. *XtremeShop.cz* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.xtremeshop.cz/heavy-tools/>.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Vztah důležitosti a pravděpodobnosti kritérií OT.....	40
Tabulka č. 2: Vztah důležitosti a intenzity kritérií SW.....	40
Tabulka č. 3: Makroekonomické údaje ČR	49
Tabulka č. 4: Stav počtu obyvatel městské části Brno-Bystrc.....	50
Tabulka č. 5: Srovnání největších nákupních center v Brně.....	54
Tabulka č. 6: Frekvence průchodů návštěvníků OC MAX jednotlivými směry	64
Tabulka č. 7: Výsledky průzkumu	71
Tabulka č. 8: Průměrné hodnocení odpovědí na otázku č. 6	75
Tabulka č. 9: Roční vývoj tržeb 2013 – 2015.....	77
Tabulka č. 10: SWOT analýza.....	78
Tabulka č. 11: Kalkulace nákladů na reklamu.....	91
Tabulka č. 12: Nájemné za reklamní plochy	92
Tabulka č. 13: Roční plán slev, akcí a výprodejů	93
Tabulka č. 14: Kalkulace nákladů na podporu prodeje	96
Tabulka č. 15: Kalkulace nákladů na módní přehlídku	99
Tabulka č. 16: Náklady na personální zajištění módní přehlídky.....	100
Tabulka č. 17: Kalkulace nákladů na interaktivní marketing	105
Tabulka č. 18: Kalkulace celkových nákladů	107
Tabulka č. 19: Časový harmonogram jednotlivých činností	112
Tabulka č. 20: Odhad vývoje tržeb	114
Tabulka č. 21: Odvození hodnoty rizika.....	115
Tabulka č. 22: Analýza rizik.....	115

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Marketingové prostředí	14
Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil	18
Obrázek č. 3: Úrovně produktu.....	20
Obrázek č. 4: Životní cyklus výrobku	20
Obrázek č. 5: Životní cyklus stylu, módy a výstřelků	22
Obrázek č. 6: Kroky marketingového výzkumu	34
Obrázek č. 7: SWOT analýza	39
Obrázek č. 8: Logo CROSS JEANS	44
Obrázek č. 9: Prodejna CROSS JEANS	44
Obrázek č. 10: OC MAX	45
Obrázek č. 11: Organizační struktura	46
Obrázek č. 12: Vývoj kurzu eura vůči koruně	48
Obrázek č. 13: Vývoj počtu obyvatel městské části Brno-Bystrc	50
Obrázek č. 14: Růst popularity internetových nákupů	51
Obrázek č. 15: Mapa města Brna s vyznačenými nákupními centry.....	56
Obrázek č. 16: První patro OC MAX	64
Obrázek č. 17: : Přizemí OC MAX.....	64
Obrázek č. 18: Náhled webových stránek prodejny	66
Obrázek č. 19: Reklamní A stojan č. 2	66
Obrázek č. 20: Reklamní A stojan č. 1	66
Obrázek č. 21: Roll-up umístěný u pošty	67
Obrázek č. 22: Roll-up v 1. patře.....	67
Obrázek č. 23: Figuríny ve výloze.....	67
Obrázek č. 24: Pozvánka na Valentýnskou módní přehlídku	68
Obrázek č. 25: Facebookový profil.....	69
Obrázek č. 26: Grafické znázornění otázky č. 2	73
Obrázek č. 27: Grafické znázornění otázky č. 4	74
Obrázek č. 28: Grafické znázornění otázky č. 5	74
Obrázek č. 29: Grafické znázornění otázky č. 8	76
Obrázek č. 30: Grafické znázornění otázky č. 9	76

Obrázek č. 31: Graf vývoje tržeb v jednotlivých měsících.....	77
Obrázek č. 32: Návrh A stojanu.....	85
Obrázek č. 33: Návrh reklamního panelu	86
Obrázek č. 34: Figurína	86
Obrázek č. 35: Přízemí OC MAX.....	87
Obrázek č. 36: První patro OC MAX	87
Obrázek č. 37: Reklamní plochy - 1. a 2. směr.....	88
Obrázek č. 38: Reklamní panel - 3. směr.....	88
Obrázek č. 39: Plakát - 4. směr	89
Obrázek č. 40: Venkovní panel - 5. a 6. směr.....	90
Obrázek č. 41: Návrh směrovky pod schodištěm	90
Obrázek č. 42: Vnitřní panel - 5. a 6. směr	91
Obrázek č. 43: Věrnostní kartička 1	94
Obrázek č. 44: Věrnostní kartička 2	94
Obrázek č. 45: Dárkový poukaz	95
Obrázek č. 46: Pozvánka na módní přehlídku	98
Obrázek č. 47: Google vyhledávač	101
Obrázek č. 48: Nové logo na Facebooku	102
Obrázek č. 49: Návrh fashion příspěvku	102

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Fotografie z módní přehlídky.....	I
---	---

PŘÍLOHA Č. 1: Fotografie z módní přehlídky

