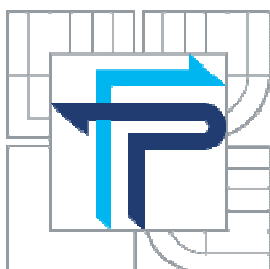


**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV INFORMATIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF INFORMATICS

## **KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE FIRMY**

COMMUNICATION STRATEGY OF FIRM

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**  
BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**TOMÁŠ GRANDIČ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**Doc. PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.**

BRNO 2010

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Grandič Tomáš**

---

Manažerská informatika (6209R021)

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 bakalářskou práci s názvem:

**Komunikační strategie**

v anglickém jazyce:

**Communication Strategy**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- KOTLER, Philip. Marketing a management : Analýza, plánování, využití, kontrola. 7. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T., Marketing : Základy a principy. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-722-6888-0.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G., Marketing. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- NASH, E. Direct Marketing. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 604 s. ISBN 80-7226-838-4.
- PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J. Marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

---

Ing. Jiří Kříž, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 26.05.2010

## **Anotace**

Předmětem mé bakalářské práce Komunikační strategie firmy je analýza marketingové komunikace u firmy Marks & Spencer. V první části své práce se věnuji teoretickým východiskům, především průběhu celé marketingové komunikace. Druhá část je aplikace jednotlivých analýz a prostřednictvím nich se snažím vyhodnotit silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby. Ve vlastních návrzích řešení pak navrhuji novou marketingovou komunikaci společnosti, která by zamezila některým slabým stránkám a plynoucím hrozbám pro společnost.

## **Anotation**

The theme of my Bachelor Thesis called “Communicational Strategy of Firm” is the analysis of marketing communication in the company Marks & Spencer. First part deals with the theoretical solution of process of marketing communication. In the second part I try to assess strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company by the help of used analyses. In the last part of Bachelor Thesis I try to propose new marketing communication that will be able to avoid some of weaknesses and threats for the company.

## **Klíčová slova**

Marketingová komunikace, komunikační mix, e-marketing, corporate identity, logo, reklama, propagace.

## **Keywords**

Marketing communication, communication mix, e-marketing, corporate identity, logo, advertisement, propagation.

### **Bibliografická citace**

GRANDIČ, T. *Komunikační strategie firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 79 s. Vedoucí bakalářské práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci na téma „Komunikační strategie firmy“ zpracoval samostatně a zároveň, že citace použitých pramenů jsou úplné, a že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30.5.2010

.....

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucí mé bakalářské práce paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. a také vedení firmy Marks & Spencer, a.s., hlavně paní Renátě Fischerové, za ochotu a odbornou pomoc, které se mi dostalo při zpracování této práce.

# OBSAH

ÚVOD.....	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	12
2.1 Marketingová komunikace .....	13
2.2 Komunikační mix .....	15
2.3 Média v marketingové komunikaci .....	17
2.4 Proces marketingové komunikace .....	18
2.5 Obory marketingové komunikace.....	25
2.5.1 E-marketing .....	25
2.5.2 Direct marketing .....	26
2.5.3 Virový marketing.....	27
2.5.4 Product placement.....	28
2.5.5 Event marketing.....	29
2.6 Corporate Identity .....	30
2.6.1 Corporate Identity jako nástroj budování image.....	30
2.6.2 Subsystémy Corporate Identity.....	30
3 ANALYTICKÁ ČÁST.....	33
3.1 Historie Marks & Spencer .....	33
3.2 Současnost firmy M&S.....	34
3.3 Analýza vnějšího prostředí firmy .....	35
3.3.1 Externí analýza SLEPT(E).....	36
3.3.2 Analýza trhu.....	39
3.3.3 Porterova analýza konkurenčního prostředí .....	40
3.4 Analýza vnitřního prostředí firmy .....	43
3.4.1 Cíle podniku.....	43
3.4.2 Analýza Prodeje.....	43

3.4.3	Analýza zákazníků .....	44
3.4.4	Marketingový a komunikační mix .....	45
3.5	SWOT analýza .....	53
3.5.1	Vyhodnocení silných stránek .....	53
3.5.2	Vyhodnocení slabých stránek .....	54
3.5.3	Vyhodnocení příležitostí .....	54
3.5.4	Vyhodnocení hrozeb .....	55
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	57
4.1	Návrh marketingové komunikace firmy .....	57
4.1.1	Identifikace cílových skupin .....	57
4.1.2	Stanovení cílů komunikace .....	58
4.1.3	Sestavení zprávy komunikace .....	59
4.1.4	Výběr komunikačních médií .....	61
4.1.5	Vypracování rozpočtu na propagaci .....	67
4.1.6	Předběžné testování a rozhodování o komunikačním mixu .....	69
4.1.7	Měření výsledků marketingové komunikace .....	70
4.1.8	Řízení a koordinace procesu marketingové komunikace .....	71
4.2	Přínosy navrhovaného řešení .....	72
4.2.1	Přínosy vyčíslitelné .....	72
4.2.2	Přínosy nevyčíslitelné .....	73
	ZÁVĚR .....	74
	SEZNAM ZDROJŮ .....	75
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, TABULEK A PŘÍLOH .....	77
	PŘÍLOHY .....	78

## ÚVOD

V oblasti marketingové komunikace a celkového přiblížení produktu zákazníkovi si musíme uvědomit, že svět kolem nás se neustále mění a vyvíjí. Média vyjadřují jeho obraz bleskovým šířením informace a komerční komunikace ve službách výroby se nám snaží prodat co nejvíce zboží. Na druhou stranu je znát i určitá vyčerpanost z tohoto koloběhu. Proto je logické, že tato situace vyžaduje mnohem větší invenci, představivost a také vhléd do zvyklostí oslovovaných cílových skupin. (4)

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolil firmu COMS, a.s. s hlavním sídlem v Praze, která je partnerem britské velkoobchodní společnosti Marks & Spencer pro Českou republiku. Tato společnost je známou světovou značkou ve světě módy, oblečení a dalších nejrůznějších doplňků od bižuterie až po potraviny.

Firma má již vydobyté své významné postavení ve vztahu k zákazníkům a je schopna reagovat na jejich požadavky a potřeby. Díky svému klasickému designu a vizáži se udržuje v podvědomí zákazníků již několik desítek let. Používá osvědčené techniky a sází na jistotu a tradici.

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat marketingovou komunikaci v této firmě, zjistit jak se měnila v průběhu let a vyhodnotit, které změny vedly ku prospěchu a které naopak. Dále pak se pokusit o navržení nových trendů z hlediska propagace a corporate identity a vyhodnotit, jaký efekt a důsledek by toto pojetí mohlo mít do budoucna.

Svoji bakalářskou práci jsem rozdělil do tří částí. První část mé práce je teoretická. Co vlastně je marketingová komunikace a corporate identity? V čem tkví jejich důležitost a podstata? Ve druhé části se chci věnovat firmě Marks & Spencer, a.s. Popsat, čím se firma zabývá, co nabízí, její historii a její marketingovou komunikaci. A třetí část je věnovaná mým osobním návrhům na zlepšení marketingové komunikace ve firmě a na mé grafické zpracování novějšího provedení propagačních materiálů firmy.

# 1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Marks & Spencer je třetím největším prodejcem potravin a vůbec největším prodejcem v oblasti konfekce ve Velké Británii. Jak už bylo předesláno, jedná se o světovou značku v oblasti moderního oblečení a dalších doplňků s tím souvisejících. Poskytované zboží je zaměřeno na přesně definované cílové skupiny.

V České republice jsou to hlavně ženy, a to ve věku od třiceti víš. Poskytované zboží pro ženy a pro muže je zhruba v poměru 80:20. Je to záměrné z toho důvodu, že návštěvnost poboček je u žen podstatně vyšší a žena většinou vybírá a nakupuje i pro svého muže. Největší tržby má ostatně firma z prodeje ženského spodního prádla.

Již třináctým rokem nabízí firma zákazníkům v České republice špičkovou kvalitu, vysoký standard služeb a snaží se zprostředkovávat filozofii britského řetězce. Tuto firmu jsem zvolil hlavně díky úzkému kontaktu na osoby v oddělení marketingu a dalším známostem v oblasti osobního prodeje.

## **Hlavním cílem práce je:**

Analyzovat současnou situaci firmy v marketingové komunikaci, vyhodnotit její silné a slabé stránky a navrhnout novou marketingovou komunikaci, která by byla pro firmu přínosem a zamezila by některým definovaným hrozbám.

## **Díličními cíli práce jsou:**

- Naleznout způsob k lepšímu zviditelnění firmy pomocí využití vhodných propagačních prostředků a médií.
- Spokojenost zákazníka a větší komfort pro něj v rámci nabízených služeb.
- Pro vyhodnocení marketingové komunikace firmy je zapotřebí provést odpovídající analýzy:
  - SLEPT(E) analýza
  - Analýza trhu
  - Porterova analýza konkurenčního prostředí
  - Analýza zákazníků, analýza prodeje
  - SWOT analýza – silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Tato kapitola se snaží objasnit teoretické poznatky v oblasti marketingové komunikace a corporate identity. Základním stavebním kamenem celého marketingu je ovšem stanovení těch správných cílů, od kterých se pak celá marketingová komunikace odvíjí a o jejichž splnění usiluje. Definování cílů probíhá v procesu plánování firmy, což je jednou z hlavních funkcí v managementu.

Důvodem, proč manažeři plánují je hlavně to, že zvolené cíle firmě poskytují směr a umožňují koordinaci, dále snižují dopad změn a nejistotu, zmenšují plýtvání tím, že redukují překrývající se činnosti, a dále umožňují efektivní kontrolování, zdali se firmě podařilo zvolených cílů v budoucnu dosáhnout. Plánované cíle představují koncový bod i ostatních funkcí managementu, jako je vedení, organizování a kontrola. Jednotlivé firemní útvary mají své vlastní cíle, které ovšem přispívají k dosažení hlavních firemních cílů. Z toho vyplývá, že firmou zvolené cíle by si měly navzájem odpovídat a být tzv. konzistentní. (14)

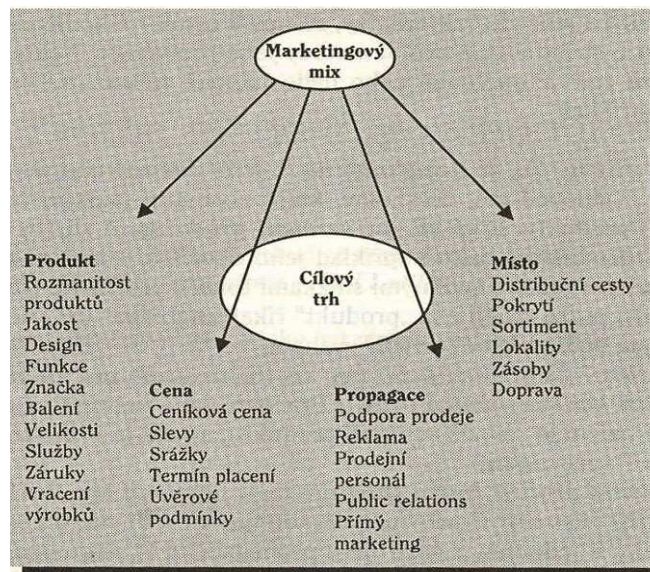
Vhodně zvolené cíle se odvíjí podle potřeb celé organizace a podle jejich možností. Obecně platí pro charakteristiku správně definovaného cíle tzv. SMART.

Správně definovaný cíl by měl být:

- S specific – specifický (stanovený cíl musí být konkrétně popsán)
- M measurable – měřitelný (možnost zjištění, zda byl cíl splněn)
- A aligned – vyrovnaný, vyvážený (stanovený cíl musí odpovídat potřebám organizace)
- R realistic – reálný (stanovený cíl musí být přiměřený možnostem)
- T timed – termínovaný (stanovený časový rámec pro splnění cíle)

(14, s.159)

Definované firemní cíle se pak odráží v celém marketingovém plánu, jehož významná část je tvořena tzv. marketingovým mixem. Jedná se o čtyři důležité atributy celého marketingu, díky kterým se vytváří vztah firmy k jejímu okolí a zákazníkům a díky kterým může firma dosahovat svých marketingových cílů. Do marketingového mixu řadíme produkt, cenu, propagaci a distribuci. (14, s.24)



Obrázek 1: Marketingový mix (Zdroj: 8, s. 114)

Podle schématu uvedeného na obrázku je jasné, že každý ze čtyř uvedených nástrojů v sobě skrývá řadu dalších důležitých činností, které se vzájemně doplňují, jsou na sobě závislé a úzce souvisí s celkovým marketingovým plánem a definovanými cíly celé organizace. Produkt znamená nabídkové portfolio, poskytované výrobky, zboží, služby. Cena je hodnota, která v penězích ohodnocuje daný výrobek, tedy stanovená podle různých metod. Propagace je způsob, jak se zákazník dozví o produktu, to znamená prostřednictvím reklamy a celkově komunikačního mixu. A distribuce je prostředí, kde je daný produkt k dispozici a je možnost ho koupit a získat.

Díky vhodně zvoleným cílům a správně využitým marketingovým nástrojům si tak firma může přehlednějším a promyšlenějším způsobem koordinovat postupnou komunikaci se svým okolím a zvolenými cílovými skupinami. Důležité pro ni je striktně se držet filosofie vedoucí k dosažení firemního cíle a podle ní volit i vhodnou marketingovou komunikaci.

## 2.1 Marketingová komunikace

Marketingovou komunikací jsou všechny typy komunikací, kterými se společnost snaží ovlivnit vědomosti, postoje a chování zákazníka, týkající se produktů nebo služeb, jež společnost nabízí.

Marketingová komunikace je základem a nejdůležitějším faktorem fungování marketingu. Je-li totiž „marketing poznáním toho, co vyrábět“<sup>1</sup>, nelze si dost dobře představit, že bychom tohoto poznání mohli dosáhnout bez komunikace se zákazníkem a že bychom toto poznání mohli přeměnit v produkt bez komunikace uvnitř firmy. Úspěšná marketingová komunikace musí dodržovat některé podstatné zásady. (7)

Je nutné, aby:

1. Marketingová komunikace byla etická
2. Marketingová komunikace byla oboustranná
3. Marketingová komunikace byla vyvážená (23)

Aby byla marketingová komunikace etická, musí firma uvážit, co je vhodné použít do svých kampaní a co není. Marketéři musí při svých nápadech správně vyhodnotit, co si můžou dovolit, aby jejich způsob propagace nebyl pobuřující, vulgární nebo evokující některé negativní prvky. Důležité je hlídat dodržování etiky podnikání, uznávat daný kodex reklamy a nestát se např. spamem nebo klamavou reklamou. Každá firma by měla vědět, že úspěšnější jsou vždy méně agresivní kampaně, protože našťvaný uživatel si výrobek nekoupí.

Marketingová komunikace funguje jako proces, který samozřejmě není jednorázový. Můžeme si ho představit jako řetězec, jehož články tvoří střídající se „dotaz“ „korekce“ a „informace“. Marketing se tedy zákazníka ptá na spokojenost s produktem, podle jeho názorů koriguje parametry produktu a podává o tom informaci zákazníkovi, a to stejné se neustále opakuje.

Firmy, které s marketingovou komunikací nemají velké zkušenosti, považují často za jedinou správnou formu marketingové komunikace reklamu. Veškerý důraz tedy kladou jen na jednosměrné sdělení o svém produktu zákazníkovi. Zde určuje parametry produktu podnikatel a není tedy třeba se zákazníka ptát, jaké jsou jeho potřeby. V dnešní době firma, která nevyvíjí úsilí dozvědět se, co si zákazník myslí a co je pro něj důležité, není firma marketingově řízená. V tomto smyslu se chápe důležitost oboustranné komunikace.

---

<sup>1</sup> KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press. 2000. s. 12.

Vyváženost marketingové komunikace má být ve vyrovnaném poměru mezi tím, co zákazníkovi sděluje firma, a co firmě naopak sděluje zákazník. Běžná komunikace na trhu vyvážená není, protože převažuje nejen kvantita sdělení na straně dodavatele, ale také kvalita. Zákazníkův hlas není chápán jako závažný a podnětný, i když by měl. Pro firmy, které toto stanovisko chápou a dokonale se orientují v dané problematice je marketingová komunikace skvělým nástrojem úspěšného podnikání. (23)

Každý profesionál pracující v tomto oboru si v dnešní době musí stále klást následující otázky: Co je pro můj výrobek z hlediska účinnosti komunikace nejvhodnější? Vím o všech formách, které udávají nyní trend? Které z nich osloví danou cílovou skupinu? Jak upoutat pozornost na téměř nasyceném trhu?

Odpověď na tyto otázky nemusí být vždy snadná, a to i proto, že obor marketingové komunikace prošel na přelomu 20. a 21. století celou řadou změn. V dnešní době již osvědčená schémata přestávají platit. Komunikace je stále selektivnější a zákazník vybíravější, imunní k dosud účinným formám. Dnes nemůžeme hovořit o marketingu a marketingové komunikaci jen jako o určité disciplíně, která nám pomáhá stimulovat tržní reakci. Mluvíme především o řadě marketingových technik, které se pozvolna mění ve specializované obory. (3)

V dnešní době rozlišujeme marketingové obory podle médií, které využívají ke svým kampaním (např. televize, rádio, tisk, internet, mobil), a podle technik, které využívají (např. direct marketing, event marketing, virový marketing, guerillový marketing, product placement).

## 2.2 Komunikační mix

Mix marketingové komunikace (nebo-li propagační mix) je nasazení různých nástrojů, které firmy používají jako nosiče cílených informací na trhu. Skládá se z těchto forem komunikace: reklama (inzerce), osobní prodej, podpora prodeje (propagace prodeje), práce s veřejností (public relations), a přímý marketing. (2)

- *Reklama* je podle právního vymezení přesvědčovací proces, kterým jsou hledání uživatelé zboží, služeb nebo jiných výkonů či hodnot prostřednictvím

komunikačních médií. Reklamní kampaň je zcela nezbytná u produktů zcela nových a zaváděných na trh. Představení a propagace zboží v televizi nebo v rádiu zprostředkovává zpravidla reklamní agentura pro danou firmu. (2)

- *Osobní prodej* je jednání tváří v tvář s jedním nebo více potenciálními kupci za účelem prezentace výrobku, zodpovězení dotazů a získání objednávky. Osobní prodej je nejvhodnějším nástrojem marketingového mixu v pozdějších stadiích procesu nakupování. Příčina je v tom, že osobní prodej má ve srovnání s reklamou výhody v osobním styku se spotřebiteli a možnosti přímé zpětné vazby. (14)
- *Podpora prodeje* je soubor krátkodobých stimulů, který má povzbudit zákazníka k vyzkoušení výrobku nebo služby nebo k jejich koupi. Mezi hlavní přednosti podpory prodeje patří úspěšně přitahování pozornosti spotřebitele. Je motivem k rychlé koupi a pro zákazníka představuje ústupek ze strany prodejce nebo výrobce a je zdrojem spotřebiteli výhody. Hlavními nástroji podpory prodeje jsou například prodejní soutěže, ochutnávky zboží, výprodejní slevy, poukázky a kupóny. (14)
- *Práce s veřejností* je řada programů pro zlepšení, udržení nebo ochranu image firmy nebo výrobku. Podstatou metod public relations je cílevědomé budování vzájemných vztahů mezi organizací a veřejností. Cílem je vzájemné porozumění. Význam metod public relations je založen na třech kvalitativních prvcích: vysoká věrohodnost, schopnost zaujmout nakupujícího, zdůrazňování důležitosti (firmy, výrobku). (14)
- *Přímý marketing* spočívá v přímé komunikaci s vybranými zákazníky, s nimiž se firma snaží navázat individuální kontakt s cílem získat okamžitou odezvu. Využívá se poštovních zásilek, telefonu, faxu, emailu a dalších neosobních prostředků kontaktu pro bezprostřední předání zpráv a získání přímých odpovědí za účelem průzkumu spotřebitelských názorů. (2)

## 2.3 Média v marketingové komunikaci

Média, jako sdělovací prostředky marketingové komunikace, jsou hlavním podnětem využívání nových trendů v komunikaci se zákazníkem. Tradiční média (televize, rádio, tisk) dnes stále plní nezbytnou funkci propagace. Očekává se ovšem do budoucna pokles účinnosti televize a tiskových médií, které ale zatím jsou nejlepší pro vytváření povědomí o značce a image.

Společnosti dnes raději sází na nová média, jako jsou e-marketing a mobilní marketing. Dá se očekávat, že tento trend bude mít neustále vzestupnou tendenci, včetně postupného využívání dalších nových forem a účinných kombinací i s ostatními médii.

(3)

Rozdělení informačních médií:

*Televize* - Televizní reklama je velice nákladná, proto si ji mohou dovolit jen bohatší firmy. Výhodou televizní reklamy je emotivní působení, zasáhne široké spektrum posluchačů a potenciálních klientů. Nevýhodou ale zůstává to, že tento způsob propagace je velice nákladný a věcné informace jsou časově omezené.

*Rádio* - Rozhlasová reklama má nižší účinky než televizní. A to hlavně z důvodu chybějícího vizuálního kontaktu. Její výhodou jsou ale nižší náklady. Rozhlasová reklama se spoléhá na dialog, znělky, hudbu a další sluchové narážky směřující k udržení pozornosti posluchače.

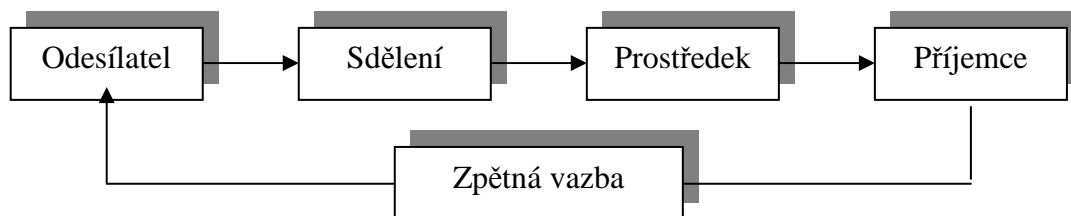
*Tisk* – Reklama v tisku není, oproti televizi a rádiu, časově omezena. Zákazník si ji může pročíst pomalu a důkladně. Nemůže dojít k přeslechnutí důležité informace kvůli rychlému televiznímu šotu nebo znělce v rádiu. Nevýhodou ovšem zůstává malá šance upoutání pozornosti natolik, aby si zákazník dané sdělení přečetl.

*Mobil* – Mobilní marketing je v dnešní době jeden z nejvyužívanějších a nejúspěšnějších oborů marketingové komunikace. Prostřednictvím SMS kampaní a operátorů dokáže navázat velmi blízký vztah přímo se spotřebitelem a potenciálním klientem. Nízké náklady a dobrá měřitelnost efektivity a výsledků celé marketingové kampaně patří k dalším výhodám mobilního marketingu.

*Internet* – Funkci, kterou dnes internet zastává, si asi jen těžko můžeme odmyslet. Tato síť pro celosvětovou komunikaci uživatelů, která je zároveň prostředkem pro přístup k informacím a prostředí zajišťující řadu různých komunikačních služeb, slouží jako dokonalé médium, prostřednictvím kterého můžou firmy představovat své nové výrobky a služby.

## 2.4 Proces marketingové komunikace

Každý marketingový pracovník by měl znát a chápat základní prvky komunikačního procesu. První dva prvky představují dva hlavní subjekty v procesu komunikace – odesílatel (komunikátor) a příjemce zprávy (komunikant). Druhé dva prvky představují dva nejdůležitější nástroje komunikace – zprávu sdělení a sdělovací prostředek (médiu). Jeden z nejdůležitějších prvků je zpětná vazba, díky ní se mění jednosměrná komunikace na komunikaci obousměrnou a dává příjemci možnost vyjádření vlastního názoru a získání informací o produktu. Posledním prvkem systému komunikace je šum. Šumem může být cokoli, co narušuje účinnost komunikace tím, že mění její obsah. (5)



Graf 1: Komunikační model (Zdroj: 2, s. 27)

Komunikační proces je dnes chápán jako dlouhodobý proces řízení a usměrňování nakupování zákazníků ve všech fázích. Na zákazníka se firma snaží působit před uskutečněním prodeje, při nakupování, při spotřebě a i po ukončení spotřeby. Jednotliví zákazníci se samozřejmě liší, proto musí být vypracovány programy a strategie marketingové komunikace charakteristické pro jednotlivé cílové skupiny. (6)

Proces marketingové komunikace můžeme rozdělit do několika důležitých bodů:

a) *Identifikace cílových skupin*

Důležitým krokem a jedním ze základních je poznání potřeb trhu a realizace situační analýzy současných a budoucích tržních podmínek. K tomu nám dopomáhá SWOT analýza, která analyzuje vnitřní podmínky firmy (silné a slabé stránky) a vnější podmínky firmy (příležitosti a hrozby). Tím se firmě odkryjí možnosti produktů na nových či stávajících trzích a přinášejí nové návrhy řešení.

Trhy jsou v tomto případě chápány, jako různé skupiny zákazníků, kteří mají různé potřeby a jsou ovlivňováni rozličnými trendy. Hlavním úkolem je proto identifikace těchto různých skupin a rozhodnutí, která z nich bude cílem dané marketingové komunikace. Nazýváme to zacílení neboli targeting. (14)

b) *Stanovení cílů komunikace*

Jakmile je vybrán cílový trh a jsou známy jeho charakteristiky, je dalším klíčovým prvkem formování souboru komunikačních cílů. Tyto cíle určují vybrání správného komunikačního mixu a médií, na nichž závisí celá strategie sdělení, rozpočet a efektivnost průzkumu. Cíle se liší podle kategorií a typů. (14)

Kategorie komunikačních cílů jsou:

- Pokrytí – obsazení cílové skupiny nejefektivnějším způsobem
- Proces – podmínky, které musí být splněny, aby byla komunikace efektivní
- Efektivnost – celkové uplatnění a pozitivní výsledky komunikace (14, s.165)

K hlavním cílům marketingových kampaní patří trvalý prodej a růst tržního podílu. Další komunikační cíle můžeme rozdělit podle tzv. modelu DAGMAR:

Potřeba dané kategorie
Povědomí o značce
Znalost značky
Postoj ke značce
Záměr koupit značku
Pomoc při nákupu
Nákup
Spokojenost
Loajalita ke značce

Tabulka 1: Model DAGMAR (Zdroj: 14, s. 158)

Tento model se obvykle používá jako rámec k definici cílů komunikace. Jedná se o jednotlivé fáze vyvolané u zákazníka, který má produkt zakoupit. Pro správné definování komunikační strategie je nutné vybrat nejvhodnější cíle právě podle seznamu devíti konkrétních efektů uvedených v modelu DAGMAR. Správně zvolené cíle také závisí na vypracovaných analýzách silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Důležité je zjištění současných problémů a aplikace nových řešení. (13)

Komunikační cíle by měly být:

- V souladu s celkovými firemními a marketingovými cíli
- Spojeny se současnou a žádoucí pozicí produktu a značky
- Kvantifikovatelné, aby se daly měřit
- Formulovány s ohledem na názory realizátorů
- Srozumitelné, přijatelné a motivující pro všechny, kdo se na jejich plnění podílí
- Přijímány jako závazné
- Rozděleny do dílčích cílů, pokud je to nutné (13, s.159)

c) *Sestavení zprávy komunikace*

Sestavení komunikační zprávy patří k nejdůležitějším částem celého procesu. Působení zprávy na zákazníka a reakce u něho vyvolané vedou k vytvoření názoru a postoje k danému produktu a firmě. Firma tak má jedinečnou možnost vyvolat pozitivní a poutavou image, která zaujme a bude pro zákazníka něčím výrazná a originální.

V ideálním případě by zpráva měla u zákazníka získat pozornost, udržet zájem, vzbudit přání a vyvolat akci. Zpráva s originálně vytvořeným reklamním sdělením má za následek výrazný znak v podvědomí zákazníka. To vede k vytvoření odezvy, která se projeví ve známosti značky a její výraznosti, pokud jde o firmu v zaváděcí fázi.

Dále komunikační zpráva musí podávat jednoznačné náležité informace o nabídce a jejích přednostech. Důležitější než samostatný vzhled je nabízená kvalita produktu, která musí být zákazníkovi neustále dávána najevo. Jasným obsahem sdělení musí být vysvětlení, co zákazníkovi produkt přináší, v čem je pro něj užitečný a jak mu může pomoci. (2; 14)

Při sestavování komunikační zprávy musí firma opět dbát na následující faktory:

1. Komu je sdělení určeno.
2. Co chce firma zákazníkovi sdělit.
3. Co podstatného by zpráva měla v zákazníkovi zanechat.
4. Jaké finanční prostředky hodlá firma na celou kampaň vynaložit
5. Jakými komunikačními médii bude sdělení doručeno.
6. Jaké firma očekává od adresáta reakce.
7. Jak bude firma celou akci řídit a kontrolovat.
8. Jak firma zjistí, čeho dosáhla (výsledky). (14, s.211)

#### *d) Výběr komunikačních médií*

Výběr komunikačních médií, neboli mediální plánování, zahrnuje efektivní volbu prostředků využívaných ke komunikaci. Mediální plánování rozhoduje o tom, jaká média a ve které fázi komunikace se použijí, za jakou cenu se nakoupí a jaké by měla přinést výsledky. Důležitá je charakteristika jednotlivých médií a také technické aspekty jako frekvence, dosah, náklady a spojitost. (2)

Fáze procesu mediálního plánování:

- 1) Posouzení prostředí pro komunikaci – znalost okolního prostředí a posouzení, která média jsou nejvhodnější pro zasáhnutí co nejširšího spektra zákazníků
- 2) Popis cílového publika – podobně jako při definici cílové skupiny zákazníků je dobré vědět, které médium je nejvhodnější pro konkrétní cílovou skupinu

- 3) Stanovení mediálních cílů – plánování strategie a definice, čeho chce firma svou komunikací docílit
- 4) Výběr mediálního mixu – rozvržení postupného užití vybraných médií v rámci celého procesu komunikace
- 5) Nákup médií – investování do daných médií podle předem zvoleného rozpočtu na komunikaci  
(14, s.239)

e) *Vypracování rozpočtu na propagaci*

Úroveň komunikačního rozpočtu je jeden z významných faktorů efektivnosti celého komunikačního mixu a je s ní spojen také obrat i zisk firmy. Posouzení vhodného rozpočtu pro danou kampaň je však velmi obtížné. Jedná se o správné propočítání návratnosti investic a také rozdělení zdrojů mezi různé formy podpory prodeje a propagace. Finanční zdroje firmy ovlivňují komunikační programy a je nezbytné neustále porovnávat plány s finančními možnostmi v celém průběhu procesu.

Pro zvolení správného rozpočtu na propagaci neexistuje žádný jednoduchý a efektní návod, ale záleží to zejména na správných úsudcích a zkušenostech marketérů z dřívějších kampaní. Dalším důležitým faktorem je také aplikace některé z následujících metod tvorby komunikačního rozpočtu. Díky využití jedné nebo více metod si může firma sestavit minimální a maximální rozpočet. (2; 13)

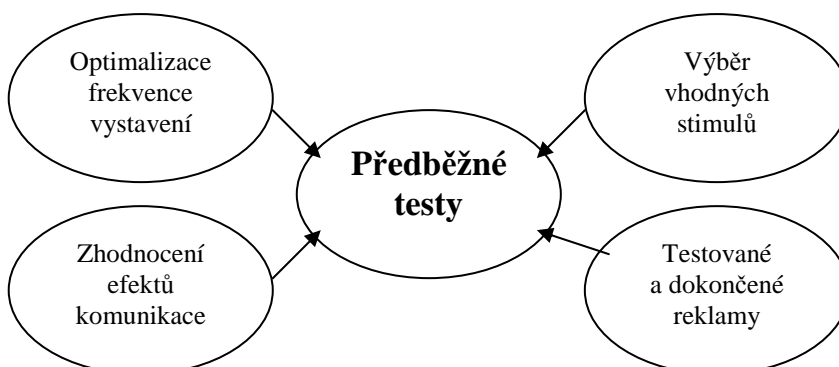
Metody tvorby komunikačního rozpočtu:

- 1) Marginální analýza – snažit se investovat do té doby, dokud přírůstek investic přináší vyšší návratnost (dokud přírůstky výnosů jsou vyšší než přírůstky vkladů)
- 2) Netečnost – mít konstantní rozpočet, bez ohledu na trh, akce konkurentů a možnosti na straně zákazníků
- 3) Libovolná alokace – subjektivní způsob investování bez vztahu k provedeným analýzám a zvoleným strategiím (o dalších krocích rozhoduje ředitel nebo manažer)
- 4) Co si můžeme dovolit – investice do komunikace jsou pouze finance zbylé ze zpracování rozpočtů na lidské zdroje, výrobu a finanční operace

(marketingová komunikace je vnímána spíše jako nevhodný náklad než jako vhodná investice, bez definice cílů a strategického plánu)

- 5) Procento z obratu – rozpočet je definován jako procento plánovaného obratu v budoucím roce (někdy také odvození rozpočtu z minulého roku jako základu, s přírůstkem v procentním vztahu k plánovanému růstu obratu)
- 6) Podle konkurentů, parita – firma sleduje investice do komunikace u konkurence a jejich rozpočet použije (předpokládá se, že rozpočet byl vytvořen efektivním a účinným způsobem)
- 7) Cíl a úkol – stanovení cílů a zdrojů komunikace a od toho odvozen rozpočet (technicky nejobtížnější k použití), potřeba strategického plánování a investičních analýz (14, s.185)

f) *Předběžné testování a rozhodování o komunikačním mixu*



Graf 2: Cíle předběžného testování (Zdroj: 14, s. 276)

Ještě předtím než jsou reklama a další propagační materiály vystaveny cílovým skupinám, podrobují se předběžnému testování. Tímto testem se dokazuje možnost dosažení předpokládaných výsledků. Pro nové kampaně se často volí nové návrhy řešení a postupy realizace, a díky předběžnému testování má firma možnost zvolit ty nevhodnější.

Dále se provádí tzv. strategický komunikační výzkum. V něm je zjišťováno, zdali je marketingová komunikace správně vtělena do celkové marketingové strategie firmy. Výzkum musí nejlépe pokrývat všechny nástroje komunikace. (2; 14)

Prvky zkoumané v strategickém komunikačním výzkumu jsou:

- 1) Produkt – silné a slabé stránky, specifický prodejní prvek a hlavní přesvědčovací argument pro cílovou skupinu
- 2) Trh – tržní segment, tržní podíl, velikost trhu, strategie konkurence, vlastnosti spotřebitelů a jejich chování
- 3) Prostředí – ekonomická situace, kulturní a politické trendy, legislativní omezení, ekologie (14, s.273)

Tato nutná část procesu marketingové komunikace se skládá ze shromažďování velkého množství informací a neustálého dotazování. Díky prováděným analýzám a podrobným výzkumům může pak firma posoudit, jaká bude očekávaná efektivnost celé kampaně a jaké změny je případně ještě potřeba provést.

g) *Měření výsledků marketingové komunikace*

Tato část celého procesu marketingové komunikace je nejdůležitějším faktorem pro danou firmu. Díky měření výsledků firma může vyhodnotit, zda se jí podařilo dosáhnout svých očekávání nebo o kolik se ve svých propočtech zmýlila, pokud má předem definované měřitelné cíle. Každé odvětví marketingu používá jiné metody měření, záleží to také na užitých komunikačních médiích.

Měření efektivnosti internetové komunikace vychází z uložených informací o provozu webových stránek zaznamenaných na síťových serverech. U bannerových reklam zase hraje velkou roli jejich umístění a obsah sdělení nebo vhodnost stránky, na které je reklama umístěna. Důležité je také vyžádání zpětné vazby od zákazníků přímo na stránkách spolu s uvedením potřebných informací.

Z hlediska direct marketingu může potom firma provádět testy efektivnosti, například počet osob reagujících na vyžádání zpětné vazby. (2)

Direct marketing, který je založen na databázích zákazníků a jejich nákupů, měří u zákazníků hlavně dobu od posledního nákupu, četnost zaslaných objednávek a průměrnou finanční částku vynaloženou na jeden nákup.

Další měření se provádí v oblasti public relations. Výsledky je možné posoudit na základě tří ukazatelů:

- *Ukazatel vstupů* měří aktivity public relations, například počet nových sdělení. Jedná se o měření úsilí a zjištění realizovaných aktivit.
- *Ukazatel výstupů* měří výsledky public relations v pokrytí médií a publicitu (prostor v tisku, čas v televizi).
- *Ukazatel úspěchu* měří rozsah dosažení předem stanovených cílů k cílovým skupinám (podíl dosaženého cílového publika, změny v názorech a postojích, vývoj image). (14, s.266)

#### *h) Řízení a koordinace procesu marketingové komunikace*

Jak už bylo řečeno celá marketingová komunikace funguje jako nejednorázový proces, jehož články tvoří střídající se „dotaz“ „korekce“ a „informace“. Firma se snaží zákazníka ptát na spokojenost s produktem, podle jeho názorů koriguje parametry produktu a podává o tom informaci zákazníkovi.

Díky neustálému poskytování zpětné vazby zákazníkům a sledování efektivnosti marketingových kampaní se firma snaží upravovat svou nabídku co nejvíce tak, aby odpovídala poptávce zákazníků. Působí na své potenciální kupce ve všech fázích prodeje a podle jejich potřeb mění a vylepšuje nabízený produkt a s tím spojené služby. Koordinace je z velké míry řízena i podle prováděných měření průběžných výsledků kampaně a předběžných testů. (6)

## **2.5 Obory marketingové komunikace**

### **2.5.1 E-marketing**

E-marketing je veškerá komunikace mezi firmou a zákazníkem realizovaná prostřednictvím internetu. Úspěch e-marketingu je založen na chápání internetu jako komunikačního média a na tom, jak se liší od televize, rozhlasu nebo tiskových médií. Uživatelé internetu chtějí mít totiž daleko větší kontrolu a chtějí sami rozhodovat o tom, co budou poznávat.

Reklama na internetu může mít formu webových stránek, bannerové reklamy, která se objevuje na různých stránkách na internetu, nabídek zasílaných elektronickou poštou, klíčových slov ve vyhledávačích, tzv. skyscraperů, které běží obvykle vlevo nebo vpravo na webových stránkách, nebo velkoplošné reklamy, které běží v celém okně obrazovky (s možnostmi videa). Úspěch on-line reklamy závisí na její vhodné

kombinaci s ostatními složkami marketingové komunikace, na jejich vzájemné podpoře a provázanosti. (11)

Důležitou složku zde hraje například design. Zaujímá důležitější a integrovanější roli než v tištěných médiích. Interaktivní design musí být totiž nejen estetický, ale musí zároveň brát v potaz navigaci a funkcionalitu. Firma se nesmí řídit myšlenkou, že hezký design nutně přináší kýžený efekt.

Další důležitou funkci internetu plní e-mail. Jedná se o komunikaci dokladovou. Umožňuje hromadnou komunikaci na dálku, byť způsobem off-line. E-mailová komunikace je předstupněm k pokročilejšímu využití moderních elektronických technologií a trendů ať už ve firemní komunikaci interní nebo externí. Interní komunikace, jako je týmová práce na projektech, plánování schůzek a činností, se tímto krokem okamžitě zefektivní. Zákazník a celá externí komunikace tím získá zase možnost okamžité zpětné vazby a funguje jako spolehlivý kontakt. (1)

### **2.5.2 Direct marketing**

Direct marketing spočívá v přímé komunikaci s vybranými zákazníky, s nimiž se snaží navázat individuální kontakt s cílem získat okamžitou odezvu. Jeho tradičními kanály je tedy celá škála prostředků s podmínkou, že obsahují výzvu k přímé responzi adresáta (např. katalogy, zásilkový prodej a telemarketing, alternativní média, SMS). S rozvojem nových médií jsou stále významnější elektronický obchod a komunikace prostřednictvím internetu a e-mailu. (2)

#### *Direct-mail*

Direct-mail je základní a u firem nejčastěji realizovanou metodou přímé reklamy. Tím, že firma pravidelně rozesílá pro své zákazníky velké objemy zásilek, má možnost v této oblasti svým klientům nabídnout mnoho výhod. Výběr z databází probíhá na základě znalostí ve spolupráci s klientem. Firma namodeluje takový okruh respondentů, který bude pro oslovení co nejefektivnější. S cílovou skupinou nepracuje jako s jedním uzavřeným celkem, ale dělí ji na mnoho typových segmentů. Takto je daná firma schopna individuálně sdělovat každému jednotlivému zákazníkovi informace a motivace vhodné právě pro něj.

Firma se dále snaží o vytvoření takové zásilky, aby na první dojem zaujala a odlišila se od všech ostatních. Snaží se o prosazení nestandardních návrhů a originálních motivů v textu dopisu směřovanému individuálně na konkrétní osobu. Znění a vzhled dopisů se dále v průběhu upravuje vzhledem k přímé komunikaci se zákazníkem a jeho osobními požadavky. Při větších kampaních se provádí tzv. testovací direct mail. Na základě zaznamenaných výsledků a provedené statistické analýzy se později určí strategie a výběr cílové skupiny pro hlavní kampaň. (3)

### **2.5.3 Virový marketing**

Virový marketing je způsob, jak získat zákazníky, aby si mezi sebou řekli o daném výrobku, službě nebo webové stránce. V této souvislosti se také používá výrazů „pass-along“ (předávání) nebo „friend-tell-a-friend“ marketing. Podstatné je jen vyvolat kladnou reakci nabídkou kvalitního výrobku nebo služby, která spotřebitele zaujme na tolik, že ji rozpošle dalším spotřebitelům.

Tento druh marketingu se stal u firem populární hlavně proto, že je snadný a nízkonákladový. Místo náročné přípravy marketingové kampaně je lepší poslat něco atraktivního a originálního (např. animaci, obrázek, spot) prostřednictvím internetu nebo několika přátelům e-mailem a nechat spotřebitele, ať pracují sami v rozposílání a šíření dané zprávy pro její vtip a nadsázku. (4)

Typickým příkladem takovéto reklamy jsou různé mikrostránky a hry. Tyto aplikace umožňují přímou interakci s uživatelem po delší dobu. Ve srovnání s TV reklamou, která trvá 30 sekund, interakce s jednoduchou hrou trvá i 7 minut a opakuje se. Zábavný faktor více váže uživatele ke značce a je možné do něj vložit reklamní sdělení.

Dále tyto aplikace umožňují získávat data spotřebitelů a tak i jejich zpětnou vazbu. Tato konstantní interakce spotřebitele umožňuje oboustranný dialog. Je zde také možnost nasazovat techniky propagace prodeje (Jestli chceš hrát, kup si nejdřív produkt.).

Podmínkou úspěchu je:

- Jednoduchá přenositelnost na další uživatele
- Koncept postavený na běžné komunikaci a chování
- Nabídka produktu či služby zdarma

- Využití existující komunikační sítě
- Využití dalších zdrojů pro šíření (4, s.71)

#### *Výhody a nevýhody*

Hlavní výhodou virového marketingu proti klasickým kampaním vyžadujícím klasické výrobní technologie je, jak bylo řečeno, nízká nákladovost kampaní a jejich realizace. To sebou nese vysokou akceschopnost, která může mít mnohdy klíčový význam.

Nevýhodou virového marketingu je malá kontrola nad průběhem kampaně. Po startu virové kampaně již virus žije vlastním životem a šíří se jen podle vůle příjemců.  
(4)

#### **2.5.4 Product placement**

Tento typ marketingu můžeme definovat jako záměrné a placené umístění značkového výrobku do audiovizuálního díla s cílem jeho propagace. Jeho atributem je reklamní efekt v dané cílové skupině při využití kontextu nebo známých osobností. Například když se firma snaží zakomponovat výrobky do filmového děje.

Jde o netradiční reklamní formu působení na diváka. Využívá ji více značek a osvědčila se ve více segmentech. Této formy reklamy využívají jak výrobci automobilů, nealkoholických a alkoholických nápojů, tak mobilních telefonů, počítačů a elektroniky.  
(4)

Pro marketéry by mělo být hlavní:

- Posouzení, zda záběry alespoň minimálně ukazují funkčnost nebo kvalitu produktu
- Zapamatovatelnost situace v asociaci s výrobkem
- Odhad počtu diváků, kteří film perspektivně uvidí
- Možnost umístění loga na webových stránkách filmu nebo na obalu videokazety a DVD (4, s.124)

Výhodou product placementu jsou nízké náklady oproti běžným marketingovým kampaním a možnost propojování s vlastní propagací filmu. Nevýhodou může být

dlouhodobá prezentace zastarávajícího výrobku po uvedení dalších nových typů a obtížná měřitelnost odezvy. Efektivitu product placementu by mělo zajišťovat hlavně propojení s dalšími složkami marketingové komunikace.

### **2.5.5 Event marketing**

I do této oblasti se v poslední době výrazně podepisují nové trendy marketingové komunikace a nové technologie. Jedná se o jeden z důležitých nástrojů marketingu, kterým se snažíme prohloubit vztahy s obchodními partnery, nebo upoutat nové potencionální klienty pomocí nevšedních zážitků. Emocionální podněty, které akce vyvolává, velmi dobře působí na image nabízené služby či produktu. Pomocí pořádané akce může firma motivovat a ovlivňovat obchodní partnery, upevňovat jejich loajalitu, prezentovat produkty, služby, vize. (13)

Pod event marketing patří například tyto události:

- konference
- semináře
- firemní prezentace
- společenské akce
- představení nových produktů
- grand opening
- tiskové konference
- módní přehlídka
- slavnostní otevření poboček (4, s.78)

Nové prvky v této oblasti jsou ty, které rozbíjejí staré formy a způsobují neklid všude tam, kde se objeví a kdykoli se objeví. Event marketing akce jsou vhodné hlavně k uvádění nových výrobků na trh formou originálních představení. Nové technologie vnesou do akcí dynamičtější prostředí. Například digitální a bezdrátové technologie umožní spotřebitelům prožít akci ještě předtím, než ji vůbec navštíví.

## 2.6 Corporate Identity

### 2.6.1 Corporate Identity jako nástroj budování image

Pod pojmem „image“ se rozumí souhrnná představa veřejnosti o určitém subjektu, která vzniká na základě chování subjektu, představ, postojů, názorů, informací a zkušeností. Pro zjednodušení vnímáme image jako určitý jednotící prvek, který má dvě polohy – pozitivní nebo negativní. Je to vlastně produkt komunikace mezi jednotlivcem (subjektem) a okolím (veřejností). Pokud se subjekt chce na trhu snadněji prosazovat, je nezbytné, aby se důsledně zabýval způsobem své prezentace.

Corporate Identity je komplexní obraz subjektu – výsledek koordinovaného chování. Toto chování vychází z předem jasně definované a všemi sdílené filozofie a stanovených cílů. Dá se říci, že jakýkoliv projev existence subjektu je součástí budování jeho vlastní identity. Ať se jedná o chování vlastních zaměstnanců, úroveň vnitřní kultury, principy řízení, nebo styl marketingové komunikace.

Corporate identity musí být promyšlená, nadčasová, akceptovatelná a aplikovaná. Můžeme ji rozdělit na čtyři subsystemy. Ty jsou charakteristické a v mnoha případech se prolínají. Z obecného hlediska je však důležité je rozdělit. (10)

### 2.6.2 Subsystemy Corporate Identity

- Corporate Communications
- Corporate Culture
- Product
- Corporate Design

Subjekt, který chce být úspěšný a dosáhnout pozitivní image, nesmí zanedbávat žádnou z činností v těchto subsystemech Corporate Identity. Uvedené aktivity musí být vykonávány v souladu a současně, protože se vzájemně doplňují a prolínají. Jde o činnost dlouhodobou, jejíž výsledky se nedostavují okamžitě a na jejímž výsledku se podílí každý zaměstnanec firmy. (10)

- *Corporate Communications* představuje marketingovou komunikaci. Úkolem Corporate Communications je udržovat jednotný styl komunikace vnějším i vnitřním směrem. S různými skupinami veřejnosti komunikujeme různým

způsobem, komunikace však musí mít jednotící prvek – filosofii. Vědět proč a za jakým účelem komunikovat a držet se předem stanovené komunikační strategie. Do oblasti Corporate Communications můžeme zařadit kompletní mix marketingové komunikace – tedy reklamu, osobní prodej, podporu prodeje, public relations a přímý marketing. (10; 2)

- *Corporate Culture* je jednotná firemní kultura. Úspěšný subjekt ví, co chce, co je pro něj důležité, kam směřuje, čeho chce dosáhnout a co je k tomu třeba dělat. Má vytvořená pravidla a dodržuje je. Zaměstnanci se s nimi ztotožňují. Neúspěšné organizace charakterizuje naopak vnitřní rozkolísanost, dílčí zájmy převažují nad zásadními cíly a individuální prestiž nad strategickými zájmy. Z toho vyplývá, že vnitřní atmosféra subjektu, která je pro ně typická, má velký podíl na jeho úspěšnosti. Firemní kultura je souhrn sdílených názorů, postojů a očekávání, které nejsou nikým určeny, ale ovlivňují způsob jednání lidí v organizaci. (10)
- *Product (produkt)* znamená nabídkové portfolio, poskytované výrobky nebo služby dané organizace. Úroveň produktu a jeho vlastnosti se společně s jednotnou komunikací a jednotnou kulturou, realizovanými v rámci jednotného designu, podílejí na tvorbě image subjektu. Produkt má širší význam, než je pouze výrobek. Další prvky podílející se na vlastnosti produktu jsou: distribuční síť, způsob prodeje, cena, návod k použití, školení atd. Z hlediska marketingu stojí produkt jako součást marketingové strategie. Všechny její složky musí také podléhat jednotícím prvkům organizace. Distribuce, marketingová komunikace i cena musí být přizpůsobeny celkovému způsobu prezentace produktu. (10; 8)
- *Corporate Design* se chápe jako jednotný vizuální styl. Úroveň a styl vizuální prezentace má pro vznik dobré image subjektu klíčový a prakticky rozhodující význam. Subjekt, který si přeje být jedinečný, odlišit se od ostatních, a být tak snadno zapamatovatelný, dát veřejnosti najevo svou filosofii – musí vystupovat na veřejnosti i vizuálně jednotným a předem dokonale promyšleným způsobem. Aby bylo tohoto cíle snadněji dosaženo, musí mít subjekt k dispozici

systematicky zpracované principy vizuální komunikace – tzv. Manuální vizuální styl. Tímto manuálem se řídí příprava všech vizuálních prezentací firmy navenek. Základním stavebním kamenem vizuální prezentace je grafická značka (logo, logotyp). Jejím základním úkolem je jednoznačná identifikace subjektu. Značka je zástupným symbolem, který slouží jako určitá forma podpisu organizace. (10; 12)

## 3 ANALYTICKÁ ČÁST

### 3.1 Historie Marks & Spencer

Společnost Marks & Spencer je největší maloobchodní společností ve Velké Británii a jednou z největších světových maloobchodních společností. Sortiment, který ve svých obchodních domech prodává, je velmi široký, od konfekce přes potraviny až po nábytek a bytové doplňky. Dnes je společnost Marks & Spencer ve Velké Británii třetím největším prodejcem potravin a vůbec největším prodejcem v oblasti konfekce.

Michael Marks, imigrant z Minsku, založil roku 1884 v britském Leedsu tzv. Penny Bazar. Jeho know-how spočívalo v prodeji kvalitních výrobků za 1 penny. Tento projekt dokázal rozšířit na síť 12 prodejen a hledal partnera k dalšímu podnikání. Potkává Thomase Spencera, který se stává jeho investorem a obchodním partnerem.

Marks and Spencer otevírají v roce 1901 svůj první společný obchodní dům v ulici Derby Street v městě Manchester. Koncept obchodu je velmi podobný dnešním kritériím. A 1903 je Marks and Spencer Ltd. registrováno jako značka firmy. Zakladatel Michael Marks zemřel 1907, jeho obchodní partner Tom Spencer zemřel o dva roky dříve.

V roce 1920 přichází firma Marks & Spencer s revoluční teorií přímého výkupu zboží od výrobců a ne od velkoobchodníků. Tím firma dosáhne těsnějšího vztahu se svými dodavateli, z nichž s mnohými společnost obchoduje až do současnosti. Může tak dohlížet na požadovanou kvalitu zboží a snížit náklady jeho výroby. Ve stejném roce se společnost stala akciovou společností a provozovala již 125 obchodů, v dnešní době má již téměř 308.000 akcionářů. Roku 1928 byla zavedena obchodní značka St. Michael a od té doby prodává společnost své zboží výhradně pod touto značkou. V roce 1930 společnost otevřela svůj největší obchodní dům Marble Arch v Londýně, který je dodnes "vlajkovou lodí" společnosti.

V roce 1933 bylo ve společnosti vytvořeno oddělení, jehož hlavní činností byla péče o zaměstnance. Zaměstnancům začaly být poskytovány důchody, dovolené, zdravotní péče, kadeřnická péče. Byly pro ně zavedeny jídelny a místnosti se zázemím.

Poskytnutí nadstandardních pracovních podmínek a podpora zaměstnanecké loajality se v budoucnu ukázala jako jeden z největších faktorů úspěchu společnosti. Zároveň se v této době začal klást velký důraz na kvalitu a v roce 1935 se uvedly do

provozu laboratoře na kontrolu a monitorování kvality. Během prvních tří let zde proběhlo na 9000 pokusů, aby se zjistilo jak nejlépe se starat o oblečení a prát ho.

Rozvoj společnosti pokračoval i za hranicemi Velké Británie, a to v roce 1973 koupí společnosti D'Allaird's v Kanadě, která v současnosti již není v majetku společnosti M&S, a v roce 1975, kdy byl otevřen první obchodní dům na území kontinentální Evropy v Paříži. V roce 1988 byly otevřeny první dva obchodní domy v Hong Kongu a poskytnutí první franšízy do východní Evropy – do Maďarska.

### *Marks & Spencer v České republice*

Mezinárodní řetězec Marks & Spencer do České republiky vstoupil formou franšízy. Franšízovým partnerem společnosti se stala společnost COMS a.s. (Company of M&S). Franšízovaná smlouva byla podepsána 5.února 1996 a platnosti nabyla 29.dubna 1996. Smlouva byla platná po fixní dobu osmi let a byla výlučná, tedy poskytovatel M&S se zavázal, že na území České republiky neprodá vlastnickou známku žádné další osobě. Oproti tomu se firma COMS zavázala, že nesmí poskytovat žádné jiné výrobky a služby než ty, které jsou specifikované ve smlouvě. Ve stejném roce společnost v Praze otevřela svůj první obchod v Nákupní galerii Myslbek. Od té doby rozšířila své působení celkem do osmi měst republiky (Praha, Brno, Liberec, Ostrava, Karlovy Vary, České Budějovice, Jihlava, Ústí nad Labem). Celkově bychom napočítali patnáct prodejen, z toho sedm v Praze. Hlavní vlajkové lodi pro ČR jsou Chodov, Paládium a Melantrich.

Společnost Marks and Spencer v březnu roku 2008 odkoupila podíl 51 % franšízového partnera, společnosti COMS, a.s., a to za 13,6 milionu eur. Součástí dohody byla také domluva o odložené úhradě až do výše 5,2 milionu eur v závislosti na hospodářských výsledcích a dosažení předem vytyčených cílů. Toto rozhodnutí je v souladu s plány společnosti Marks & Spencer investovat do svých stávajících franšízových partnerů v případech, kdy to přispěje ke zrychlení tempa jejich růstu a zefektivnění provozu. (17)

## **3.2 Současnost firmy M&S**

Marks & Spencer je třetím největším prodejcem potravin a vůbec největším prodejcem v oblasti konfekce ve Velké Británii. Jak už bylo předesláno, jedná se o

světovou značku v oblasti moderního oblečení a dalších doplňků s tím souvisejících. Poskytované zboží je zaměřeno na přesně definované cílové skupiny.

V České republice jsou to hlavně ženy, a to ve věku od třiceti a více. Poskytované zboží pro ženy a pro muže je zhruba v poměru 80:20. Je to záměrné z toho důvodu, že návštěvnost poboček je u žen podstatně vyšší a žena většinou vybírá a nakupuje i pro svého muže. Největší tržby má ostatně firma z prodeje ženského spodního prádla.

Již třináctým rokem nabízí firma zákazníkům v České republice špičkovou kvalitu, vysoký standard služeb a snaží se zprostředkovávat filozofii britského řetězce.

Hlavními principy společnosti je:

- a) prodávat zboží nejvyšší kvality a vynikající užitné hodnoty
- b) nabízet nejvyšší standard služeb pro zákazníky
- c) neustále zvyšovat standard služeb ve všech činnostech
- d) podporovat britský ale i tuzemský průmysl
- e) pěstovat hodnotné a dlouhodobé vztahy z dodavateli
- f) zajistit zaměstnancům a akcionářům podíl na úspěchu společnosti
- g) minimalizovat působení negativních vlivů na životní prostředí

Ve všech obchodech M&S má zákazník možnost vybrat si ze stejně kvalitních výrobků. Konfekce Marks & Spencer se řídila a řídí nejen nejnovějšími módními trendy, ale i nejmodernějšími technologiemi, které společnost využívá pro studium nových a funkčních materiálů. Společnost má ve světě také skvělou pověst, co se týká obsluhy a přístupu k zákazníkovi. Klade zákazníka vždy na první místo.

### **3.3 Analýza vnějšího prostředí firmy**

Pro analýzu vnějšího prostředí firmy jsem použil externí analýzu SLEPT, dále analýzu trhu a pro znázornění konkurence firmy jsem provedl Porterovu analýzu konkurenčního prostředí.

### 3.3.1 Externí analýza SLEPT(E)

Tato analýza obecného okolí nám znázorňuje, jaké má firma příležitosti, například ve vývoji nových metod a zavedení nových trendů, nebo hrozby, kterým by se dalo do budoucna zabránit vývojem nových strategií. Analýza SLEPT se dělí na těchto pět základních odvětví:

- **Sociální**

Velký rozdíl je z hlediska sociálního prostředí ve velikosti rozlohy měst a v populaci. Například v Praze je ve srovnání s ostatními českými městy vyšší kupní síla a podstatně víc lidí zaměstnaných v oblasti, kde se vyžaduje formální oblečení. To je ovšem také cílová oblast pro M&S. Oproti tomu v regionech zase zpravidla funguje větší loajalita zákazníků. Proto důležitým faktorem pro společnost M&S je životní styl obyvatelstva a jeho změny. (22)

Svou důležitou roli také hraje populační demografie a úroveň vzdělání populace. Jak již bylo naznačeno, cílovou skupinou pro M&S v České republice je pracující žena mezi 30 až 40 lety se středním a vyšším příjmem. Společnost by se ovšem měla snažit být co nejuniverzálnější a mít ohled na skupiny zákazníků s nižším příjmem.

Jistým problémem je dále kultura dané země, které se M&S musí podřídít a podle toho také upravit svůj sortiment. Stejně tak konzumní styl obyvatelstva je v České republice odlišný od Velké Británie a má velký vliv na kupní sílu. V kupní síle se odráží také míra nezaměstnanosti obyvatelstva. M&S se snaží přispívat k vytvoření nových pracovních míst ve svém okolí otevíráním nových prodejen a tím snížit nezaměstnanost. Vybudováním nové prodejny v Ústí nad Labem například firma nabídla svému okolí až 30 pracovních míst a dále také podporu českého stavebního průmyslu. (21)

Silná revitalizace center měst, která začíná probíhat v západní Evropě a postupně přichází i do České republiky, je další hrozbou pro M&S. Obecně platí, že prodejna na hlavní nákupní třídě funguje dobře prakticky ode dne otevření. Na rozdíl od nákupního centra, které si svou zákaznickou bázi teprve buduje. M&S se do budoucna proto snaží zaměřit spíše na samostatně stojící prodejny než na obchody umístěné v nákupním centru.

- **Legislativní**

Zajištění a dodržování platné legislativní a právní platformy je nedílnou součástí fungování firmy. Základem je obchodní zákoník a registrace firmy v obchodním rejstříku, dále zákon o reklamě, zákon o spotřebitelích a celkové poskytování informací zákazníkovi. Důležité je pro firmu dodržování informačních zákonů a reklamační politiky. Firma musí mít ohlášenu živnost, všechny provozovny a hlavně splňovat všechny hygienické standardy a bezpečnostní hlediska. Co se týká dalších licencí, tak firma musela projít přísnou licenční schvalovací procedurou kvůli povolení dovážet alkohol, jež je v Pobaltí víceméně zakázán prodávat.

- **Ekonomické**

Společnost M&S je závislá především na míře inflace s čímž je spojeno i riziko investování. Investice můžou přinést velký zisk ale i být zcela ztrátové. Společnost by tedy měla pečlivě sledovat oba tyto faktory a podle nich rozhodovat o svých investičních projektech. Protože společnost COMS, český partner firmy M&S, nakupuje v librové oblasti, musí také reagovat na kurz libry. Její pokles se zákonitě projevuje na cenách. V neposlední řadě je firma ovlivňována mírou nezaměstnanosti, která byla již zmíněna v sociálním prostředí.

Významnou hrozbou v ekonomické sektoru je bezpochyby celosvětová ekonomická krize. Po jejím dopadu v loňském roce klesl čistý zisk společnosti o 38 % na 508 milionů liber (15,4 miliardy korun). Ke zhoršení výsledků přispěla hlavně recese a silná konkurence na domácím britském trhu, která donutila firmu snížit ceny. V lednu firma oznámila propuštění 1200 zaměstnanců a uzavření zhruba 27 obchodů ve Velké Británii. (15)

Firma si ovšem významně polepšila díky silné expanzi do zahraničí. Za uplynulý rok firma otevřela mimo Británii 32 nových obchodů a zahraniční zisk stoupl o celých 26%. V Česku se dařilo držet plusový trend. Za loňské období leden až červenec byly tržby ve většině prodejen v pozitivních číslech, některé prodejny vykazovaly lehký mínus, ale celý řetězec se drží v plusu. (21)

- **Politické**

Z politického hlediska funguje M&S v České republice jako dokonalý nestraník. Na firmu jako takovou má dopad především omezování zahraničního obchodu při vyvážení svého zboží do zahraničí a také daňová politika, kdy zvyšování daňové zátěže se promítá na cenách zboží. Dále jsou pro společnost důležité zákony o ochraně životního prostředí a obchodní politika.

Ovšem celková česká politika nemá na firmu velký vliv. Mnohem více než na české politice je firma závislá na politice britské, ve které se u firmy odráží nejistota investic spojená například s výsledkem voleb v Británii. Tento problém je ovšem zahrnut ve strategickém rozhodnutí hlavního vedení M&S v Británii, kterému je COMS podřízena.

- **Technologické**

Vývoj nových metod a technologií má neustálý vliv na provoz M&S. Jsou to zejména vládní investice do výzkumu a zaměření průmyslu na nové technologie. Firma se snaží být v tomto ohledu velmi kreativní a investuje spoustu prostředků do vývoje materiálů a do inovace výroby, neustále zavádí technologické novinky, snaží se snižovat míru zastarávání a držet se o krok před konkurencí. Nové textilní technologie a kvalitní materiály ocení hlavně zákazníci, kterým z toho plyne snadná údržba a komfort. Aktuální jsou například obleky Ultimate Suit, vytvořené technologií Stormwear, která se snaží o odpuzování vody a odolnost proti skvrnám. Real Cool Cotton je zase bavlna, která absorbuje pot a přitom si zachová hebkost.

Mezi další technologické projekty patří také výstavba nových poboček a rozšiřování stávajících prodejen. Do budoucna zatím nejsou v České republice plánovány další pobočky. Firma pouze vybuodovala větší prodejnu v Olympii Brno, která má plochu celých 900 m<sup>2</sup>, a rozšířila svoji pobočku na Václavském náměstí. V celém regionu střední Evropy se ovšem plánuje vybudovat až sedm zbrusu nových prodejen. (17)

- **Ekologické**

U firmy M&S je důležité vyzvednout její snahu o správnou ekologii prostřednictvím tzv. Plánu A. Jedná se o pětiletý ekologický projekt obsahující 100

bodů, kterými se Marks & Spencer zavázal k řešení širokého spektra úkolů v oblasti zlepšení životního prostředí a společenských otázek. Marks & Spencer svůj Plán A schválil v roce 2007 a investoval 50 milionů britských liber, které vytvoří fond na podporu vývoje inovativních produktů a služeb v rámci Plánu A.

Tvoří ho pět základních ekologických problematik (Změna klimatu, Odpad, Suroviny, Zdraví, Fair Trade), v nichž Marks & Spencer může působit šetrněji a přispět k udržitelnosti životního prostředí. Všechny prodejny Marks & Spencer jsou vybaveny energeticky úspornými žárovkami a klimatizací šetrnou k životnímu prostředí. Společnost se tak snaží přispívat ke snížení produkce oxidu uhličitého. Ve svých prodejnách také usiluje o odbourání produkce odpadů. Tyto aktivity jsou součástí právě Plánu A, celosvětového pětiletého programu společenské zodpovědnosti Marks & Spencer. (21)

Podle odborníků z MBA, které si firma zaplatila, aby jí vyhodnotili prozatímní plnění Plánu A, je Česká republika ve 48% průběhu. Firma M&S navíc nedávno otevřela svou první eko-továrnu, která je uhlíkově neutrální a ke svému provozu využívá přírodně obnovitelných zdrojů.

### **3.3.2 Analýza trhu**

Časová definice trhu je v mé bakalářské práci zaměřena především na rok 2009 a dále starší období potřebná pro ilustraci aktuální situace společnosti. Prostorové pokrytí je u firmy M&S závislé na dostupnosti zboží, které je v České republice jenom prostřednictvím poboček. Do budoucna by ovšem firma ráda přistoupila k on-line prodeji, který je již ve světě u firmy M&S obvyklý.

Typickým zákazníkem potenciálního trhu je u firmy Marks & Spencer člověk žijící ve městě, který hodně pracuje a jeho zaměstnání zároveň vyžaduje formální druh oblečení. Aktuálním trhem jsou oproti tomu ženy ve věku mezi 30 a 40 lety se středním a vyšším příjmem, které tvoří u firmy nejčastější zákazníky. Cílový trh jsou zákazníci od 25 do 50 let. M&S se snaží být univerzální značka, která není úzce specializovaná a snaží si své zákazníky postupně vychovat.

Hlavní zastoupení má firma M&S na textilním a oděvním trhu, který je v poslední době svou situací velmi rozdílný v České republice od situace ve Velké Británii. V Evropě se nejvíce podepsala celosvětová ekonomická krize právě na

britských módních společnostech. Hluboký propad akciových trhů a zpomalení globální ekonomiky znamenaly vyhlášení bankrotu pro několik světově známých britských značek. Jednou z nich je společnost Hardy Amies, která více než třicet let oblékala samotnou britskou královnu Alžbětu II. Dále pak se jedná o značky USC, Adams, Officer's Club a společnost Viyella. (15)

M&S v této době zaznamenala také rekordní ztráty, její existenci a potřebné tržby jí ale zajistili hlavně franšízoví zahraniční partneři. V České republice naopak trh zatím nepocítil silný dopad ekonomické krize a může se těšit silné expanzi ze zahraničí. Na český trh míří velké množství oděvních značek převážně z Francie, které se pokouší ujednat franšízové smlouvy. V nákupních centrech se neustále objevují nové módní značky. Pro české podnikatele to znamená velkou výzvu. Zahraniční firmy tu chtějí otevřít své pobočky, které budou obsahovat jejich know-how a značku, celkový byznys ale nechávají na domácích obchodnících. Ovšem také české značky v poslední době značně sílí.

Tuzemské firmy skrývající se za značkami, které na první pohled vypadají světově, už slaví úspěchy i za hranicemi a na domácím trhu jsou rovnocenným partnerem franšízové konkurenci. K nejznámějším patří například Alpine Pro, Loap nebo Hannah. (18)

### **3.3.3 Porterova analýza konkurenčního prostředí**

Přitažlivost daného trhu a pozice firmy na něm je podle Portera určována těmito pěti faktory:

#### *Vyjednávací síla odběratelů*

Vyjednávací síla odběratelů je u M&S poměrně malá. Jako odběratelé u firmy působí výhradně zákazníci, kteří nakupují v obchodních pobočkách M&S. Jen ojediněle firma dostane kontrakt například se společností O2, která poskytuje benefiční programy pro své zaměstnance. Jedná se o mnohem rychlejší profit pro firmu, který je ovšem pouze jednorázový. V těchto případech je smluvní síla odběratelů podstatně vyšší z důvodu velké konkurence jak v oblasti konfekce tak i v oblasti potravin.

Firma tedy své výrobky a zboží distribuuje hlavně prostřednictvím poboček. Vyjednávací sílu odběratelů se firma snaží udržet dole především poskytováním kvalitního zboží. K nejvíce prodávanému zboží patří ženské spodní prádlo, které se často objevuje v nejrůznějších promo-akcích firmy. U každého kusu zboží si však zákaznice můžou být jisty, že před uvedením daného typu na trh, probíhalo přísné testování, kdy dobrovolnice podprsenku nosily déle než 200 hodin, tak aby mohly být odstraněny veškeré nedostatky. (19)

#### *Vyjednávací síla dodavatelů*

Vyjednávací síla dodavatelů není pro firmu příliš velká. M&S má vybudované dobré vztahy se svými dodavateli, se kterými spolupracuje již desítky let. Pro své dodavatele firma představuje poměrně významného zákazníka, proto si může přizpůsobovat obchodní podmínky. M&S je ovšem také podpůrcem tzv. Fairtrade. Aktivita Fair Trade je synonymem spravedlivého obchodu a zaručuje, že při výrobě dané potraviny nebyla využívána dětská práce a farmářům z rozvojových zemí garantuje důstojné výkupní ceny. M&S používá například pouze vejce získané z volných chovů slepic nebo podporuje trvale udržitelný rybolov. Na jednu stranu to pro firmu znamená dražší nakoupení zboží, ale na druhou stranu jí to zaručuje nakupování od stejného dodavatele i za deset let.

Dodnes firma nejvíce nakupuje v oblasti Blízkého východu až po Indii, oproti konkurenci pořád relativně méně v Číně. Firma chce udržet své kvalitativní standardy, a to lze lépe v zemích, kde je sofistikovanější pracovní síla, jako například Turecko, Maroko nebo Tunisko. V těchto zemích také lépe fungují různé audity a kontrola výrobních procesů. M&S se v rámci možností také snaží, podporovat lokální průmysl, pokud je to výhodné i pro firmu samotnou. Například jako dodavatele bižuterie používá v České republice Jablonex. (20)

#### *Hrozba vstupu nových konkurentů*

Do České republiky každým dnem vstupují nové zahraniční firmy formou franšízy. Bariéra při vstupu nových firem je hlavně zajištění a dodržování platné legislativní a právní platformy, podepsání franšízové dohody s lokálním obchodním partnerem, registrace firmy v obchodním rejstříku, dále zákon o reklamě, zákon o

spotřebitelích a celkové poskytování informací zákazníkovi. Firma musí mít ohlášenu živnost, všechny provozovny a hlavně splňovat všechny hygienické standardy a bezpečnostní hlediska.

V oblasti konfekce je konkurence obrovská a velmi rozmanitá. Většina přímých konkurentů firmy jsou ovšem už na českém trhu zavedeni a žádný významný dopad konkurence by firmu v nejbližší době neměl ohrozit. Do budoucna se ovšem firma musí připravit na příchod irského módního řetězce Primark, který již ohlásil možnost expanze do střední Evropy a pro firmu by tak znamenal obrovský nárůst míry konkurence.

### *Hrozba substitutů*

Hrozba vstupu substitutů se na trhu podepisuje hlavně v oblasti potravin, kde zákazníci dávají přednost cenově dostupnějším výrobkům jiných firem i na úkor kvality výrobku. Obecně v České republice nastal poměrně nepříznivý trend, když v polovině devadesátých let začal nástup supermarketů, které se podepsaly na kvalitě potravin a znamenalo to obrovský tlak na cenu. Český zákazník toto akceptoval.

Jisté množství české populace v dnešní době již vyhledávají alternativní nabídku a snaží se získat zboží kvalitní. V tomto ohledu M&S svého zákazníka uspokojí, a to i díky viditelnému označení potravin s logem Fair Trade nebo Organic výrobek, které signalizují kvalitu a původ výrobku. Do budoucna má firma zajištěn v potravinách významný růstový potenciál.

### *Konkurenční prostředí*

Konkurenční prostředí je na módním trhu obrovské a míra rivality konkurentů je taky poměrně vysoká. Důvodem je hlavně obrovská nabídka zboží ze strany konkurence a také neustále narůstající množství konkurenčních firem. Jako konkurenci firmy Marks & Spencer můžeme brát prakticky každého, kdo prodává textil. Mezi největší konkurenty můžeme uvést například H&M, C&A, Zarra nebo nově příchozí řetězec Lindex.

Firma má ovšem svůj vyhraněný styl, kterým je charakteristická a působí dlouhá léta v podvědomí zákazníků. Tento důvěryhodný, do jisté míry tradiční, ovšem nikoliv zkostnatělý marketingový styl funguje na danou cílovou skupinu efektivně a kvalitně. Značka M&S ovšem ztrácí mladší zákazníky ve věku mezi 20 a 30 lety. Je to hlavně

z důvodu distribuce málo pestrého a originálního oblečení pro mladé lidi, kteří si své potřeby spíše uspokojí u konkurence.

### 3.4 Analýza vnitřního prostředí firmy

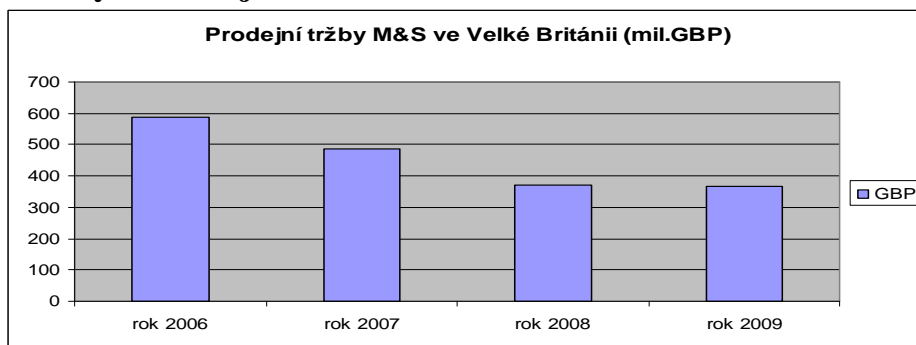
Pro znázornění vnitřního prostředí společnost jsem se zaměřil hlavně na cíle společnosti, analýzu prodeje, analýzu zákazníka, marketingový a komunikační mix.

#### 3.4.1 Cíle podniku

Hlavním cílem firmy M&S je další expanse a otevírání nových poboček jak v České republice tak i v zahraničí. S expanzí je spojeno navyšování zákaznické základny a růst tržeb. Po Slovensku, Lotyšsku a Litvě, které jsou řízeny franšizovým partnerem v České republice, by se chtěla firma rozšířit především do Finska. Vše ovšem závisí na dalším vývoji společnosti a především na širším dopadu ekonomické krize, vůči ní chce M&S vzdorovat právě expanzí do zahraničí.

Výstavba nových poboček v Česku by měla být spojena s rozšířením sortimentu potravin s tím, že budou zavedeny pouze potravinové obchody bez zastoupení oděvů. Mezi další plány firmy patří přepracování webových stránek na aktivní e-shop, který je již ve Velké Británii samozřejmostí pro oblečení i potraviny. Tento krok by jistě znamenal pro firmu podstatné navýšení tržeb z prodeje zboží a s tím spojeny prostředky pro uskutečnění dalších cílů jako například rozšíření dětských kolekcí nebo inovace celého product placement. Dále pak mezi cíle podniku patří dokončení pětiletého Plánu A . (22)

#### 3.4.2 Analýza Prodeje



Graf 3: Prodejní tržby M&S ve Velké Británii (Zdroj: vlastní)

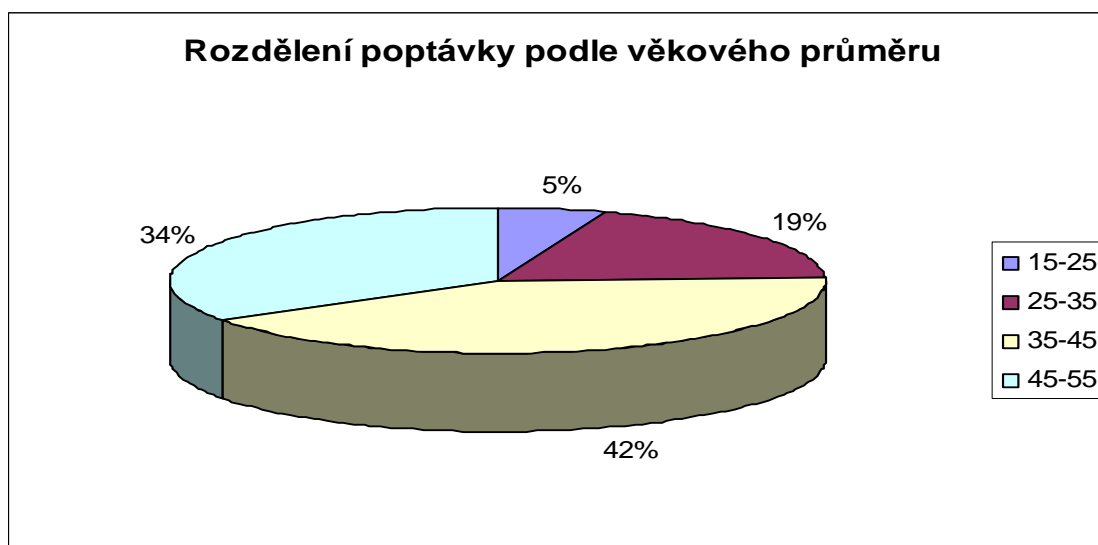
Dopad celosvětové ekonomické krize se podepsal na tržbách z prodeje především ve Velké Británii, kde firma zaznamenala v roce 2008 pokles čistého zisku o 38%. Za poslední tři měsíce počínaje 27. prosincem ale vzrostly tržby společnosti o 5,1%. Výsledky jsou pro řetězec příznivé i z toho důvodu, že zahrnují povánoční výprodeje. (17; 15)

Dalším kladným faktorem je on-line prodej, kterému stoupl zisk o 48 % za poslední tři měsíce. Důsledkem je vylepšení webových stránek, které M&S spustil v říjnu loňského roku, přidal na ně nové produkty, služby a zákazníkům nabídl mezinárodní doručování. Tato aplikace by se měla brzy zavést i u nás. (16)

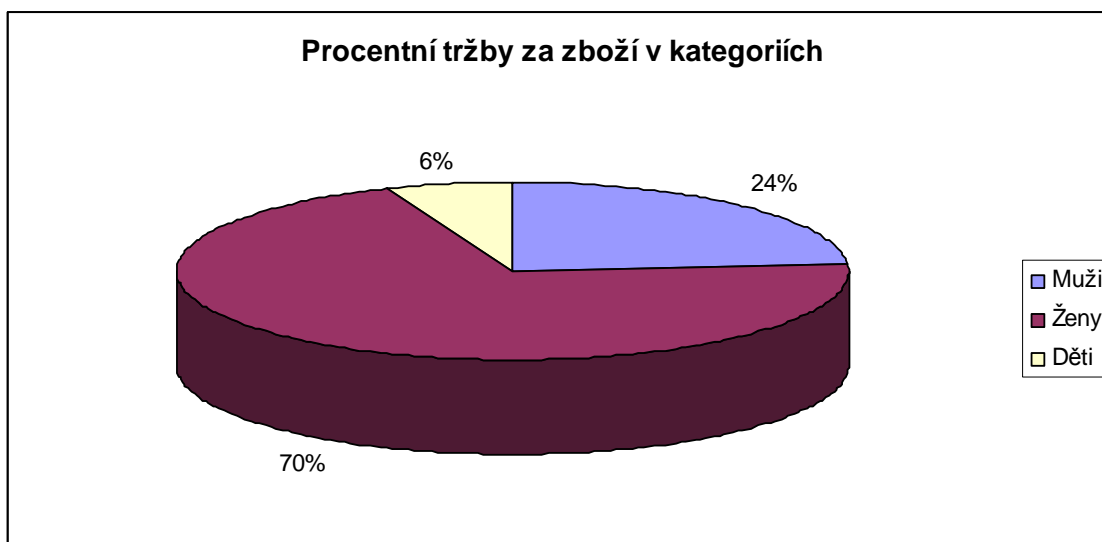
V České republice se zatím firmě daří udržovat kladná čísla. Tržby z prodeje se zvýšily zejména na konci roku a také při zavedení povánočních výprodejů. Lehký nárůst prodejních tržeb se dá očekávat také s příchodem jarní kolekce. (14)

Příjemným zjištěním je stále se zvyšující zisk z prodeje potravin, jejichž sortiment plánuje firma do budoucna rozšířit. Jen těžko se dá odhadovat, jak velký bude dopad ekonomické krize v České republice ale podle ředitele společnosti COMS, a.s., toto těžké období značkám, jako je M&S, může prospět i z dalšího důvodu, kdy v každém krizovém období musí lidé racionalizovat výdaje. Tudíž se dívají na adekvátní poměr kvality a užitné hodnoty zboží, za kterou se M&S může zaručit. (20)

### 3.4.3 Analýza zákazníků



Graf 4: Rozdělení poptávky podle věkového průměru (Zdroj: vlastní)

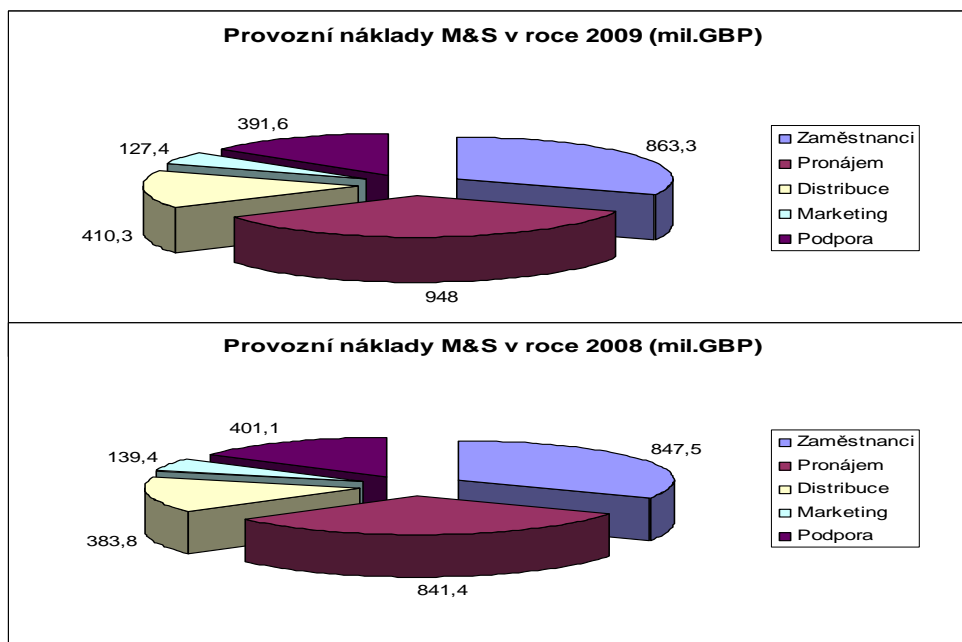


Graf 5: Procentní tržby za zboží v kategoriích (Zdroj: vlastní)

Zákazníci firmy M&S jsou zejména návštěvníci prodejen, popřípadě například v Británii uživatelé objedávající si zboží M&S přímo z webových stránek firmy sloužících jako e-shop. V České republice jsou to ovšem výhradně lidé nakupující v některé z patnácti aktuálně vedených prodejen. Z grafů jsou patrné rozdíly v návštěvnosti podle věku a jednotlivých kategorií. Firma si je vědoma své nejsilnější cílové skupiny, jíž je žena ve věku od 30 do 40 let, a tomu je přizpůsobena také nabídka zboží na prodejnách (80:20 poměrem k pánskému zboží). Pro firmu z toho plynou značné ztráty zisku zejména v oblasti módy pro mladé, čemuž by firma chtěla do budoucna zabránit a stát se více univerzálnější. Snažit se uspokojit každého zákazníka různého věku i pohlaví.

#### 3.4.4 Marketingový a komunikační mix

M&S využívá soubor marketingových nástrojů, které jsou použity a nastaveny tak, aby oslovily především zákazníky s poptávkou po konfekci a celkovou klientelu módního trhu. Zřídka je tento marketingový mix nastaven také pro potraviny a další doplňky spojené s konfekcí. Rozpočet firmy M&S určený ryze pro marketing a vizuální vzhled prodejen (výlohy, vánoční dekorace) tvoří asi 2% s celkových tržeb firmy bez DPH. (17)



Graf 6: Provozní náklady M&S roce 2008,2009 (Zdroj: vlastní)

- **Produkt**

Klasické portfolio výrobků nabízených M&S je zboží zahrnující z 80% oblečení a módní doplňky a z 20% potraviny. Firma M&S je specifická právě díky široké škále nabízeného oblečení a také potravin. Tento koncept je ve světě zatím unikátní a ukazuje se jako funkční. Podtrhuje základní hodnoty, které firma udržuje. Těmi jsou kvalita, užitná hodnota, zákaznický servis, inovativnost a důvěra zákazníků.

Množství módního oblečení na pobočkách je rozděleno do tří částí. Pánské, ženské a dětské oddělení. A každá část se dále větví do dalších sekcí. Například ženskou část tvoří Per Una, Autograph, Limited Collection, Indigo, Classic, Sport, Obuv, Plavky a Doplňky. Mužská je oproti tomu tvořena Blue Harbour, North Coast, Autograph, Collezione, Obleky a Prádlo. (19)

Aktuálnost kolekcí a inspirace z nových módních trendů udržuje tým návrhářů Marks & Spencer, který jezdí po celém světě, sleduje módní trendy v Paříži nebo Miláně a vybírá z toho to nejlepší, co současná móda nabízí. Zároveň se ale snaží vnášet do oděvů vlastní prvky, typické pro Marks & Spencer. Inspirace světovými módními moly dává firmě jistou záruku, že žádná z kolekcí nebude propadák, a firma tak vždy můžeme předpokládat, co bude na příští sezonu v trendu.

Firma by se měla snažit do budoucna své kolekce „omladit“ a přiblížit se tak mladší generaci zákazníků, u kterých je zaznamenán velký odliv vzhledem k rozsáhlé

konkurenci v této oblasti. Nová kolekce by měla představovat především nápadité módní oděvy, pestrý design a moderní vizuální styl (viz. Vlastní návrhy řešení)

Mezi potraviny, které jsou k dostání na každé pobočce, patří hlavně káva, čaj, polévky, omáčky a marinády, vína a různé další slané a sladké výrobky. Všechny potraviny distribuované na pobočkách M&S nesou logo Fair Trade nebo Organic výrobek, čímž signalizují hlavně původ výrobku a kvalitu, kterou zákazníci oceňují. Proto společnost investuje spoustu prostředků do vývoje materiálů a do inovace výroby potravin. Neustále se tak snaží zdokonalovat vlastnosti nabízeného zboží.

- **Cena**

Od příchodu M&S na český trh v roce 1996 došlo k dramatickým změnám. Dříve firma musela reagovat na kurz libry, protože nakupovala v librové oblasti. Její pokles se musel zákonitě projevit na cenách. V dnešní době je již všechno vyjádřeno v eurech, čímž se situace podstatně zlepšila. Výrobky M&S jsou rozděleny do tří cenových kategorií – dobré, lepší a nejlepší. Dobré jsou cenově agresivní produkty, které představují zhruba dvacet procent sortimentu. Přibližně polovinu pak tvoří klasický střed a zbytek je vrchol pro kvalitativně náročného zákazníka. Každé skupině musí být v prodejně věnovaný dostatečný prostor. (21)

Důležitým cenovým faktorem z hlediska zákazníka jsou slevy. Ať už se jedná o nejrůznější promo-akce či výprodeje. Slevy v minulém roce dosáhly u M&S až 80 %. Stalo se tak ve finální fázi výprodeje, kdy se prodává za nejnižší ceny, aby se zboží nemuselo vracet zpět do skladu. Pro firmu je lepší zbývající zboží raději odprodat za cenu vysokých slev a uvolnit místo pro novou kolekci, než zboží převážet zpátky do skladů.

V podvědomí zákazníků i přes značné slevy a mnohdy nejnižší ceny na trhu zůstává M&S jako předražená značka. Toto tvrzení se ovšem firma snaží změnit a dokázat svým zákazníkům opak nebo alespoň svou kvalitu, za kterou bude zákazník ochoten zaplatit. Závěrečná cena výrobku také do značné míry závisí na kvalitě použitých materiálů. Kvalitnější materiály jsou zákonitě dražší a musí se promítnout do ceny výrobku, která by měla v tomto případě působit jako záruka kvality. M&S se ovšem snaží být charakteristický svou kvalitou ale bez přidané ceny, což je jeho velká výhoda nad konkurencí.

Oceňování výrobků se provádí na oddělení nákupu, které má k dispozici nákupní cenu výrobku a k tomu vedlejší pořizovací náklady, které musí být zohledněny. Všechno se pak řídí a vychází z klasické cenové struktury.

- **Distribuce**

Distribuce zboží probíhá výhradně prostřednictvím prodejen. Firma M&S si je vědoma toho, že její hlavní přísun tržeb je z prodeje zboží v jejích aktuálně patnácti vedených pobočkách v České republice. Její prioritou je tedy zaměstnávat pouze kvalifikované zaměstnance od vysokého managementu až po pokladnu na pobočce, jejichž přístup a chování bývá mnohdy rozhodující. Zákazníkův postoj ke značce se vytváří na základě kvality zakoupeného zboží ale také podle dojmu, který u něj vyvolal přístup zaměstnanců v čase stráveném v daném obchodě.

Proto firma striktně lpí na principech a zásadách v dodržování pravidel přístupu zaměstnance k zákazníkovi. Systém M&S obsluhy představuje samoobsluhu s asistencí. Nenechává zákazníka bez servisu, ale ani nekopíruje agresivní typ maloobchodníků, kdy zákazník vejde do prodejny a každou sekundu je oslovován dotazem zaměstnance. M&S má definované oblasti, kde zákazník obsluhu potřebuje více. Například je to oblast kolem zkušebních kabinek nebo část dámských kostýmů a také pánských obleků, kde zákazník vyžaduje větší pomoc a zkušenost.

Důležité je také rozmístění zboží na prodejně, za což odpovídá tzv. visual merchandiser. Tato profese je syntézou uměleckého talentu s obchodním cítěním. Zaměstnanec musí přesně vědět, které zboží jak vystavit, aby firma dosáhla prodejních výsledků. Takové specialisty si musí firma většinou osobně vytrénovat. Rozmístění zboží je ovšem úzce závislé na britském vizuálním vzhledu prodejen M&S. (20)

M&S plánuje v budoucnu zlepšit svou distribuci po vzoru Velké Británie a hodlá rozšířit sortiment potravin a dětského oblečení. V přípravách je také i zahájení on-line prodeje v průběhu tohoto roku. Firma chce začít jen prodejem vína a postupně nabídku dále rozšiřovat.

- **Komunikační mix**

- *Reklama a užívaná média*

Firma dbá na kompletní pokrytí a snaží se zákazníka oslovovat všude, kde to je možné. Při ranním vstávání v rádiu, při cestě do práce na billboardu, při četbě novin nebo při večerní práci na počítači může potenciální zákazník narazit na reklamní kampaň M&S.

- *Outdoor*

Společnost M&S má v České republice 13 aktuálně vedených billboardů, přičemž pronájem každého z nich vyjde firmu od 9 000 Kč do 12 000 Kč za měsíc. K tomu je přičtena jednorázová instalace billboardu v ceně 6 000 Kč. Roční náklady na billboardy činí tedy zhruba 1 716 000 Kč za rok. Billboardy jsou umístěny většinou u dálnic a v centru měst, kde na sebe strhnou největší pozornost zákazníků. Zároveň jsou také ale nejnákladnější outdoorová reklama firmy, proto by se firma v budoucnu mohla vzdát některých pronajatých ploch a investovat spíše do levnějších ale mnohem efektivnějších médií (např. internetové kampaně).

- *Rádio*

Dalším významným způsobem propagace M&S je využití rádiové reklamy. Roční náklady na využívání rádiového média činí asi 160 000 Kč. Firma investuje především do tvorby reklamní znělky, kterou pak publikuje na několika stanicích současně. V českých rádiích se cena pohybuje od 200 Kč do 1 500 Kč za den. Cena za výrobu reklamy do rádia se pohybuje kolem 4 000 Kč a za prodej autorských práv pro jiná rádia asi 3 000 Kč. Samotné vysílání reklamní znělky v rádiu trvá zhruba 2 měsíce v roce o různých frekvencích.

- *Visual merchandise (vizuální vzhled prodejen)*

Po outdooru druhým nejnákladnějším marketingovým nástrojem je pro firmu bezesporu visual merchandise. Firma ročně investuje průměrnou částku 20 milionu korun na upravení vzhledu a vizáže svých prodejen. Jedná se především o vytváření poutavých výloh, dekoraci, vánoční výzdobu a také samotné rozmístění zboží na prodejně.

- *Tisk*

U společnosti je nejvíce využíváno prodeje autorských práv nejrůznějším módním časopisům (např. Elle, Vogue, Cosmopolitan), které dále propagují značku M&S prostřednictvím vlastní distribuční sítě. Tento „marketing bez financí“ je v podstatě aplikovaná metoda product placement.

Pro členy klubu M&S vydává firma dvakrát do roka Marks & Spencer Magazín, který je spolu s direct mailem další způsob jak informovat své loajální zákazníky o svém sortimentu a pořádaných akcích. Tento katalog vydává firma na své vlastní náklady, přičemž jeden výtisk firmu vyjde na 50 Kč. Celkové roční náklady na vydávání katalogu jsou poměrně vysoké a pohybují se kolem 8 800 000 Kč.

Další formou propagace prostřednictvím tiskového média jsou letáky, které se dají umístit prakticky kamkoliv, kde můžou zaujmout cílového zákazníka. Roční náklady na tisk letáků jsou zhruba 1 800 000 Kč.

- *Podpora prodeje*

Hlavními nástroji podpory prodeje u firmy M&S jsou například prodejní soutěže, ochutnávky zboží, výprodejní slevy, poukázky a kupóny. Dále firma pravidelně pořádá prezentace nového zboží a módní přehlídky při představování nové kolekce oblečení. Významnou funkci plní také věrnostní program, který prostřednictvím direct mailu a magazínů M&S informuje zákazníky o nejrůznějších akcích, slevách a jiných novinkách.

- *Práce s veřejností*

Hlavním faktorem M&S, kterým se firma snaží budovat dobré vztahy s veřejností, je ekologie a zdravý životní styl. Firma vydává pravidelně výroční zprávy o průběhu pětiletého Plánu A, v nichž informuje o svém snažení zlepšit ekologickou situaci. Dále firma neustále informuje veřejnost na webových stránkách o svých technologických inovacích, aby zákazníkům mohla zaručit prvotřídní kvalitu svého zboží.

- *Přímý marketing*

M&S se snaží navázat intenzivnější a osobnější vztah se svými zákazníky především pomocí věrnostního programu, ve kterém vede databázi svých zákazníků a soustředí se na uspokojování jejich potřeb. Věrnostní program, do něhož je zahrnutý tzv. klub M&S, čítá v dnešní době v České republice asi 88 000 členů. Komunikace se členy klubu probíhá výhradně prostřednictvím direct mailu. Každý člen tak má okamžitou možnost zpětné vazby. Členové klubu M&S po registraci obdrží vlastní kartu na slevy a také dvakrát do roka katalog M&S, ve kterém naleznou kromě nových kolekcí také informace o novinkách, připravovaných akcích a dalších zajímavostech ze světa M&S.

Direct Mail umožňuje firmě oslovit vybrané zákazníky z databáze aktivních uživatelů a členů věrnostního klubu M&S. Informování zákazníků prostřednictvím rozesílaných newsletterů o nových kolekcích, slevách a dalších zajímavých akcích patří mezi důležité faktory ovlivňování a uvědomování zákazníka pomocí e-marketingu. Důležitou roli zde hraje samotná zpráva, která musí být vhodně formulována, tak aby vyjadřovala nejdůležitější informační sdělení, které chce firma zákazníkovi poskytnout a zároveň zákazníka zaujala.

- **E-marketing**

- *Webové stránky*

Stěžejním bodem celého e-marketingu firmy M&S jsou její webové stránky a barvitost jejich designového zpracování. Měsíční náklady na provoz webových stránek jsou 5 000 Kč. Webové stránky firmy Marks & Spencer na první pohled disponují moderním, velmi pestrým designem a dobrým uživatelským rozhraním. Hlavní menu je rozděleno na menu katalogové a menu informační. Menu katalogové je umístěno ve vrchní části stránek a je možné se okamžitě odkázat do libovolné sekce, menu informační je méně přehledné a také méně viditelné a je umístěno ve spodní barevné liště webových stránek. Uživatel tak má možnost odkázat se přímo do sektoru, kam potřebuje, ať už má potřebu získat informace o společnosti nebo si pouze prohlédnout internetový katalog se zbožím.

Katalogová sekce je rozdělena na poskytované typy zboží (ženy, muži, děti, kosmetika, potraviny) a odkazy na ni se vyskytují ne pouze v horním menu, ale také na

titulní stránce spolu s odkazy na nové zboží nebo výhodné slevy. Zboží nabízené ve webovém katalogu se člení po vstupu do dané sekce na jednotlivé typy oblečení (kalhoty, košile, kravaty) nebo podle druhů výrobků (sušenky, čokolády).

Informační menu se člení na nejčastěji vyhledávané sekce z hlediska zájmu zákazníka, tedy základní informace a stručná historie společnosti, prodejny v České republice, služby, akce, kontakt. Informační menu je dále doplněno o novinky, kde firma informuje své zákazníky o provedených změnách, a dále o seznam zodpovězených dotazů, na které se zákazníci nejčastěji ptají. Dále jsou zde také uvedené podmínky refundace.

Firma na svých stránkách vystavuje také inzeráty na volné pracovní místa a dává možnost okamžité zpětné vazby zprostředkováním e-mailové služby. Další důležitou funkcí je vyhledávač umístěn vedle horního katalogového menu. Je zde také možnost registrace do klubu M&S.

Důležitá je také správná optimalizace webu a cílení na výkon komunikace. Optimalizaci ve vyhledávacích umožňuje SEO (Search Engine Optimization) a také SEM (Search Engine Marketing).

Výhody:

- Dobré uživatelské rozhraní, moderní design webu
- Přehledné menu, možnost vyhledávání ve vyhledávači
- Poskytování velkého množství informací
- Možnost kladení dotazů přes e-mail
- Internetový katalog s rozsáhlým zbožím
- Možnost přepínání jazyků

Nevýhody:

- Nepřehledné informační menu
- Stránky fungují pouze jako katalog a ne jako e-shop
- Zboží je (záměrně) rozsáhlé pouze v sekci pro ženy, což je cílová skupina

○ *Direct mail*

Zasílání pravidelných emailů svým zákazníkům v rámci věrnostního programu je pro firmu správnou aplikací přímého marketingu. Náklady na provoz direct mailu

jsou minimální. Firma pouze vypracovává obsah a formu daného sdělení pro zákazníka, které dále rozesílá hromadnou korespondencí pomocí elektronické pošty. Na rozdíl od některé své konkurence funguje direct mail M&S pouze omezenou funkcí, kdy zasílá svým zákazníkům abstraktní informace o nových kolekcích a jiných akcích.

Přítom efektivní direct mail vychází z firemní zákaznické databáze, odkud čerpá informace o zákazníkovi a jeho provedených nákupech, z těch dále sestavuje konkrétní zprávu odkazující daného zákazníka na zboží podobného výběru jako jeho dřívější provedené nákupy. V zákazníkovi tak firma vyvolává dojem individuální snahy o navázání intenzivního vztahu.

### **3.5 SWOT analýza**

Výsledkem analýzy SWOT je zjištění, zda současný stav firmy M&S je vyhovující a nevyžaduje žádné změny, popřípadě zda je uspokojivý a je třeba uskutečnit některé zásahy, nebo jestli je zcela nevyhovující a je nutno provést zásadní změny. Aby firma dosahovala úspěchu musí maximalizovat své silné stránky a příležitosti a oproti tomu minimalizovat slabé stránky a hrozby, které pro firmu plynou.

#### **3.5.1 Vyhodnocení silných stránek**

Silnou stránkou a obrovskou výhodou proti konkurenci jsou etické a ekologické projekty, kterých se firma účastní nebo které sama vytváří. Jedná se především o její pětileté snažení o zlepšení ekologické situace okolí prostřednictvím Plánu A. Jsou zde obsaženy jasně viditelné výsledky, kterých firma dosáhla a za které se zaručila. Patří mezi ně například, snížení emisí CO<sub>2</sub>, snížení objemu odpadů, využití recyklovaného polyesteru nebo ušetření litrů vody.

Další silnou stránkou společnosti jsou bezesporu její kvalitní výrobky a také zaručení jejich původu. U každého výrobku M&S si zákazník může být jistý, že byl vyroben z prvotřídních materiálů a byl testován, dokud nedosáhl úplné dokonalosti. Svědčí o tom především kvalita výrobku a také viditelné označení FairTrade pro spravedlivý obchod nebo Organic výrobek.

Za úspěchem M&S stojí také zaměstnávání kvalifikovaných zaměstnanců. Jedná se především o pobočky firmy, kde může zákazník nabyt pozitivní dojem z nákupu a být mile obslužen, ale také o zastoupení v managementu, kde zaměstnanci

pravidelně jezdí na speciální školení přímo do Velké Británie, aby si aktualizovali své znalosti v oboru a nových trendech. Mezi další významné silné stránky firmy patří například:

- Věrnostní klub M&S
- Propagace firmy
- 125 let tradice
- Významné technické inovace
- Široká škála nabídky potravin

### **3.5.2 Vyhodnocení slabých stránek**

Slabé stránky reprezentuje u firmy její tradiční a do jisté míry zkostnatělý styl, který sice působí kladně na spoustu starších zákazníků, ale zároveň nepřitahuje mladší generace. Jedná se o vcelku nudné oblečení bez nápaditějšího designu. V případě potřeby zákazníka zakoupit pestřejší oblečení se raději obrátí ke konkurenci, která je v tomto odvětví velmi rozmanitá, což je další slabou stránkou firmy. U mnoha zákazníků také převládá domněnka, že M&S je předražená značka a proto dávají přednost konkurenci. Firma by se proto měla pokusit toto mínění zlepšit například vhodnější propagací nebo nižšími cenami.

Firma také plánuje spoustu nových projektů, ale z důvodu omezené kapacity zaměstnanců chybí firmě prostředky na jejich vypracování. Mezi další významné slabé stránky patří například:

- Závislost na Velké Británii
- Nakupující zákazník – pouze žena
- Distribuce zboží pouze prostřednictvím prodejny
- Omezená funkce direct mailu

### **3.5.3 Vyhodnocení příležitostí**

Největší příležitost má společnost M&S v další expansi do zahraničí a rozšíření svého působení i v České republice. Výstavba nových prodejen sebou přinese i přísun nových zákazníků a s tím spojené tržby. Firma by tak mohla přijmout nové zaměstnance a s novou pracovní silou dokončit plánované projekty. Další velkou příležitostí má firma

ve vybudování e-shopu, kde by mohla rozšířit především svůj sortiment potravin. Internetový nákup by jistě v České republice pozvedl celkový zisk společnosti.

Spolu s novými prostředky by pak firma mohla rozšířit svou propagaci prostřednictvím televize a také vylepšit celkovou funkci direct mailu, který zatím působí pouze jako rozesílatel novinek, ale vzhledem k široké databázi zákazníků a věrnostnímu programu, by se mohl specifikovat na konkrétního zákazníka a průběžně mu posílat informace o novém zboží například v kolekcích, ve kterých zákazník naposledy nakupoval.

Mezi další významné příležitosti firmy patří například:

- Dokončení pětiletého Plánu A a další ekologické projekty
- Neustále zavádění nových technologických inovací
- Rozšíření sortimentu zboží pro mladší generace

### **3.5.4 Vyhodnocení hrozeb**

Významnou hrozbou společnosti je její investování do nevhodných kampaní. Firma například raději rozvázala dohody se všemi celebrity, aby nebyla spojována pouze s tvářemi hvězd, popřípadě s jejich dalšími prohřešky a činy. Nejedná se ovšem pouze o kampaně marketingové. Firma by se měla držet svých zásad a nepodporovat žádné politické strany a jiná hnutí. Role nestraníka jí přináší mnohem pozitivnější přínosy.

Další významnou hrozbou jsou pro společnost živelné pohromy, které jí narušují fungování. Například v dnešní době se jedná o aktuální sopku na Islandu, která firmě způsobila potíže v transportních procesech.

Hrozba pro společnost také plyne při sledování odlivu mladších zákazníků právě z důvodu pro ně nudného designu oblečení. A také vstup nové konkurence na trh, který tento odliv zákazníků podpoří.

Mezi další významné hrozby firmy patří například:

- Ekonomická krize
- Nárůst substituce výrobků
- Propouštění zaměstnanců
- Legislativní opatření

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>Hodnota</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>	<b>Hod.</b>
Etické a ekologické projekty	2	Nudné oblečení bez designu	1
Kvalitní zboží a jeho původ	1	Velká konkurence	2
Kvalifikovaní zaměstnanci a služby	1	Nedostatek pracovních prostředků	1
Věrnostní klub M&S	2	Převládající domněnka vyšší ceny	2
Propagace firmy	1	Závislost na Velké Británii	3
125 let tradice	2	Cílová skupina - zájem pouze žen	2
Technologické inovace	2	Distribuce zboží pouze pobočkami	3
Široká nabídka potravin	2	Omezená funkce direct mailu	3
<b>Součet</b>	<b>13</b>	<b>Součet</b>	<b>17</b>
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>Hodnota</b>	<b>HROZBY</b>	<b>Hod.</b>
Vybudování e-shopu	2	Živelné pohromy	1
Rozšíření sortimentu zboží	1	Investování do nevhodných kampaní	3
Expanse	1	Vstup nové konkurence	2
Přijmutí nových zaměstnanců	1	Odliv mladších zákazníků	1
Nové možnosti propagace	2	Ekonomická krize	1
Další technologické inovace	2	Narůst substituce zboží	3
Vylepšit funkci direct mailu	3	Propouštění zaměstnanců	2
Dokončení Plánu A a další projekty	2	Legislativní opatření	3
<b>Součet</b>	<b>14</b>	<b>Součet</b>	<b>16</b>

Tabulka 2: SWOT analýza (Zdroj: vlastní)

Čím je hodnota u daného faktoru nižší, tím podstatnější význam má faktor pro další vývoj firmy. Největší význam proto mají silné stránky, které jsou pro firmu velmi podstatné. Druhé nejvýznamnější jsou pro firmu příležitosti do budoucna, kterých by firma mohla využít pro zlepšení aktuální situace. Pro firmu jsou ovšem rizikové slabé stránky a s nimi spojeny hrozby, kterých by se měla firma vyvarovat nebo se na ně alespoň připravit.

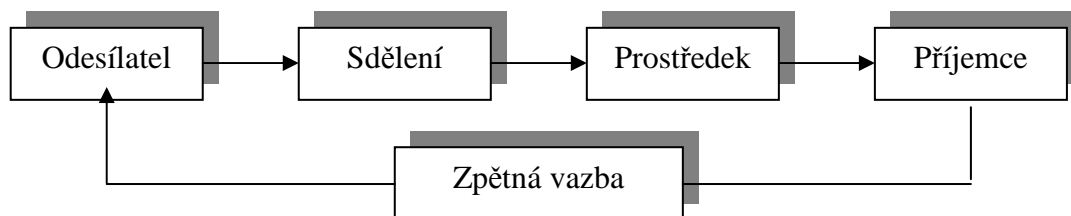
Z tabulky dále vidíme, že nejsilnější stránky jsou pro firmu její kvalita zboží a kvalifikovaní zaměstnanci, důležitá je taky firemní propagace. Firma má největší příležitost v expansi do zahraničí a rozšíření svých sítí v aktuálních zemích. Dále by měla rozšířit svůj sortiment zboží a přijmout další zaměstnance. Díky těmto příležitostem může zamezit své slabé stránky jako je nudné oblečení bez designu nebo nedostatek pracovních prostředků a dále hrozbám jako například odliv mladších zákazníků nebo vstup nové konkurence.

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V poslední části své bakalářské práce se věnuji vlastním návrhům na zlepšení komunikační strategie a s tím spojené celkové situace společnosti Marks & Spencer. Firma v České republice vzdoruje odlivu mladších zákazníků, kteří dávají přednost pestřejším konkurenčním značkám na trhu. Jako hlavní téma jsem tedy zvolil vypracování návrhu marketingové komunikace společnosti pro mladší generaci zákazníků a s tím spojený návrh nového loga a reklamního letáku spojeného s touto kolekcí. A dále se zde věnuji celkovým návrhům na zlepšení komunikace se zákazníkem firmy M&S prostřednictvím moderních nástrojů a technologií, které by mohla firma v budoucnu aplikovat.

### 4.1 Návrh marketingové komunikace firmy

Při návrhu nové marketingové komunikace pro M&S je nutné se držet klasického komunikačního modelu a jeho postupných kroků, aby byl závěrečný výstup dostatečně efektivní.



Graf 1: Komunikační model (Zdroj: 2, s. 27)

#### 4.1.1 Identifikace cílových skupin

Zvolenou cílovou skupinou návrhu marketingové komunikace je mladší generace zákazníků, tedy především dívek a žen ve věku od 20 do 30 let. Jak vyplývá z výsledků SWOT analýzy a také grafu č.6, postrádá firma v tomto sektoru silnější poptávku po zboží. Je to způsobeno především designem zboží poskytovaným firmou M&S, které svým jednoduchým a do jisté míry nudným stylem nespĺňuje požadavky mladší generace zákazníků. V oblasti módního trhu je tak mladší zákazník nucen uspokojit své potřeby u konkurence. Jedná se o jednu z nejrozsáhlejších skupin

z hlediska nakupování na módním a oděvním trhu, proto by mělo být v zájmu firmy do budoucna přitáhnout nové zákazníky.

#### **4.1.2 Stanovení cílů komunikace**

Hlavním cílem komunikace je přilákání nové zákaznické klientely, zejména mladší generace, díky čemuž si firma zajistí trvalý prodej zboží a růst tržního podílu, což je firemním marketingovým cílem. Jeho splněním si firma vytvoří prostředky k plánované expansi. Tento cíl se však musí rozdělit do dalších dílčích cílů, aby bylo efektivně dosaženo jeho splnění.

Kategorie komunikačních cílů:

- **Pokrytí** – Volba médií je nastavena tak, aby oslovila především mladší generaci zákazníků, ale zároveň splňuje funkci nejširšího možného pokrytí. Je využito prakticky všech dostupných médií (internet, televize, rádio, tisk), které jsou vzájemně propojeny, aby zákazníka provázely celým jeho všedním dnem (ranní četba novin, cesta do školy/práce, vyhledávání na internetu, večerní sledování televize). Podstata pokrytí M&S je v neustálém podvědomém kontaktu značky se zákazníkem, který ji vnímá jako postupně osvojenou samozřejmost a vytváří si k ní vztah.
- **Proces** – Hlavními podmínkami, které musí být splněny, aby byla komunikace efektivní, je především nákup nového sortimentu zboží, nastavení dostupných médií, sestavení samotné zprávy komunikace, vypracování rozpočtu na propagaci, předběžné testování komunikace, dále řízení a koordinace celého procesu a měření výsledků marketingové komunikace M&S.
- **Efektivnost** – Efektivnost celé marketingové komunikace je sledována především řízením a koordinací celého procesu a také způsobem měření výsledků, především procentem navýšení tržeb a nárůstem poptávky zákazníků.

Zde jsou popsány komunikační cíle modelu DAGMAR:

<b>Potřeba dané kategorie</b>	poskytnout zákazníkům moderní pestré oblečení, které bude splňovat jejich požadavky a zároveň také odpovídat vysoké kvalitě zboží typické pro M&S
<b>Povědomí o značce</b>	pomocí vhodných médií zajistit neustálý kontakt se zákazníkem, který může propagaci značky vnímat při svých každodenních činnostech
<b>Znalost značky</b>	snažit se vyvolat u zákazníka znalost značky díky neustálé kombinaci propagačních médií
<b>Postoj ke značce</b>	zákazník tak získá vlastní postoj ke značce, který v něm může později vyvolat potřebu nákupu
<b>Záměr koupit značku</b>	pokud je zákazníkův postoj ke značce kladný, rozhodne se k návštěvě prodejny M&S
<b>Pomoc při nákupu</b>	velmi důležitý je dojem vyvolaný u zákazníka při jeho návštěvě prodejny M&S, proto se firma musí snažit vystupovat k zákazníkovi profesionálně a ohleduplně
<b>Nákup</b>	provedený nákup zboží a vyvolaný dojem je u zákazníka klíčovým faktorem
<b>Spokojenost</b>	kvalita zboží M&S by měla zaručit zákazníkovi spokojenost
<b>Loajalita ke značce</b>	dobrým dojmem z nákupu a spokojeností ze zakoupeného zboží by firma měla podporovat loajalitu svého zákazníka

Tabulka 3: Model DAGMAR pro M&S (Zdroj: vlastní)

Hlavním cílem marketingové komunikace tedy je:

- Přilákání nové klientely mladší generace zákazníků v plánovaném termínu a za užití médií, které odpovídají firemnímu rozpočtu a jejich efektivnost je dobře měřitelná
- Navázání intenzivnějšího vztahu se svými zákazníky a vyzývání ke zpětné vazbě

Díličí cíle marketingové komunikace jsou například:

- sestavení efektivní zprávy komunikace
- volba vhodných médií pro propagaci
- vyvolání povědomí o značce u zákazníka
- vyvolání kladného postoje ke značce od zákazníka
- udržení si svých zákazníků být loajálními
- správné měření výsledků marketingové komunikace

#### 4.1.3 Sestavení zprávy komunikace

Při sestavování komunikační zprávy musí firma M&S opět dbát na následující faktory:

1. *Komu je sdělení určeno?*

Marketingová komunikace je zaměřena na cílovou skupinu mladší generace, zejména dívek a žen ve věku od 20 do 30 let, proto i celá koncepce komunikační zprávy musí brát ohled na zájmy a aktivity mladých lidí.

2. *Co chce firma zákazníkovi sdělit?*

Společnost M&S se snaží zákazníkovi nabídnout kolekce oděvů a rozšířený sortiment zboží zaměřený na zákaznickovy potřeby. Firma se snaží modernějšími propagačními prostředky přiblížit mladší generaci zákazníků a oslovit ji svým kvalitním přístupem a novými módními kolekcemi za dostupnou cenu. Zároveň se jí ale také snaží přiblížit své firemní hodnoty a představit aktivity týkající se ekologie a technologických inovací.

3. *Co podstatného by zpráva měla v zákazníkovi zanechat?*

Hlavním lákadlem pro zákazníka mají být zbrusu nové kolekce odrážející se z aktuálních světových módních trendů, které udržuje tým návrhářů Marks & Spencer. Ten zprostředkovává to nejlepší, co současná móda nabízí a zároveň vnáší do oděvů vlastní prvky, typické pro Marks & Spencer.

4. *Jaké finanční prostředky hodlá firma na celou kampaň vynaložit?*

M&S se musí striktně držet svého stanoveného rozpočtu pro tuto kampaň, který je uvedený níže. Jsou v něm započteny přibližné částky a poplatky za použití komunikačních médií a případných technických inovací.

5. *Jakými komunikačními médii bude sdělení doručeno?*

Také tento bod je rozpracován podrobněji níže. Pokud chce firma univerzálně zasáhnout vnímání zákazníků, musí pro to použít téměř všechna dostupná média. Ke klasickým kampaním M&S v České republice patří billboardy, plakáty, letáky a tisk celkově, dále pak internet a rádio. Nově však firma zvažuje užití televize, rozšíření své internetové propagace a e-shop.

#### 6. *Jaké firma očekává od adresáta reakce?*

Společnost M&S musí věřit v úspěch kampaně, do které investuje. Proto očekává víceméně kladné reakce ze strany zákazníků, pro něž z toho plyne rozšíření nabízeného zboží a možnost většího výběru při nákupu oděvů. Pro firmu to znamená růst procenta prodeje a větší celkové tržby. Dále firma doufá v rozšíření svého věrnostního klubu, který se neustále rozrůstá.

K návrhu nové marketingové komunikace jsem se rozhodl přiřlenit prvek, který by měl mít cílový zákazník spojen s touto kampaní a novou módní kolekcí. Jedná se o logo pro novou kolekci podle mého vlastního návrhu, vytvořeného pomocí programu Adobe Photoshop (verze 7.0 CS).

Celá nově navržená marketingová komunikace by měla splňovat filosofii Corporate Identity, a právě logo je základním stavebním kamenem vizuální prezentace celé kampaně. Tento grafický prvek má působit jako jednoznačná identifikace nové kolekce zaměřené na mladší generaci zákazníků. Je ovšem důležité toto předváděcí logo ve všech komunikačních médiích vždy spojovat s hlavním logem společnosti M&S, aby si byl zákazník stoprocentně jistý, o kterou společnost se jedná. Pro ilustraci níže uvádím dva vyhotovené grafické návrhy řešení.



Obrázek 2: Grafický návrh loga č.1 (Zdroj: vlastní)

Obrázek 3: Grafický návrh loga č.2 (Zdroj: vlastní)

#### 4.1.4 Výběr komunikačních médií

Toto mediální plánování zahrnuje pro M&S efektivní volbu prostředků využívaných ke komunikaci se zákazníkem. Zvolená média musí odpovídat cílové skupině mladších zákazníků a využívat moderních technologií, ale zároveň by měly být

aplikovány klasické outdoorové kampaně. Firma aktuálně využívá 2 % z celkových tržeb v České republice na marketingový rozpočet. Z toho asi 60 % tvoří marketing (billboardy, webové stránky, bannery) a 40 % tzv. visual merchandise (výlohy, vánoční výzdoby prodejen, dekorace).

Fáze procesu mediálního plánování:

### **1. Posouzení prostředí pro komunikaci**

Firma má 15 aktivních poboček rozmístěných v 8 největších městech České republiky. Jedná se většinou o nákupní centra nebo samostatné prodejny umístěné v obchodních zónách měst. Ve městech je důležitá orientace a možnost nalezení prodejny pro cílového zákazníka (outdoor). Důležitým faktorem je vyvolat u obyvatel velkoměst povědomí o značce prostřednictvím dostupných médií (internet, televize, rádio, tisk).

### **2. Popis cílového publika**

Cílovým publikem je mladší generace zákazníků, která zabírá minimální podíl v prodeji zboží firmy M&S. Tito zákazníci jsou většinou studenti nebo již pracující lidé s vysokými požadavky na kvalitu a design zboží. Mezi nejvyužívanější média patří internet a televize.

### **3. Stanovení mediálních cílů**

Hlavním cílem komunikace je přilákání nové zákaznické klientely, zejména mladší generace, díky čemu si firma zajistí trvalý prodej zboží a růst tržního podílu. Mediálním cílem je správná volba a nastavení médií, která jsou nejvíce dostupná mladší generaci zákazníků, dále pak neustálé působení na zákazníka a vyvolání u něj povědomí o značce (viz. model DAGMAR).

### **4. Výběr mediálního mixu**

#### **a) Outdoor**

Outdoorová reklama tvoří kvůli vysokým nákladům největší část marketingového ročního rozpočtu společnosti M&S. Snaží se tak zachytit zákaznickovu pozornost při jeho cestách a přesunech v rámci města. Tato metoda je velmi efektivní i v případě zaujetí mladší generace zákazníků.

K nejvyužívanějším propagačním metodám obchodních poboček firmy patří jednoznačně billboardy. Firma ovšem může využít také dalších prostředků, jako jsou například směrovací šipky, outbannery a světelné reklamy. Ceny těchto služeb se liší podle lokality umístění i podle typu reklamního panelu. Obecně platí, že cena je složena ze dvou částí:

- *předinstalační náklady* - splatné jednorázově, zahrnují grafické zpracování návrhu plochy výrobu, desku, vyřízení legislativy, montáž, demontáž.
- *pronájem reklamní plochy* - pravidelné poplatky po dobu trvání smluvního vztahu, splatné měsíčně, čtvrtletně atd.

Důležitým reklamním prvkem určeným zvláště pro směrovací potřeby zákazníků jsou směrovací šipky, které by neměly chybět v žádném městě, ve kterém je vystavěna pobočka M&S. Cena za zhotovení směrovací šipky se odvíjí od její velikosti a umístění. V České republice to je asi 1 300 Kč/ks společně s montáží například na sloup veřejného osvětlení.

Vedle billboardů a směrovacích šipek může společnost použít také venkovní světelné reklamy umístěné například na zastávkách městské dopravy a další outbannery. Ceny se opět liší velikostí osvětleného poutače a lokality jeho umístění. Světelná reklama o průměrných rozměrech 40x150 cm vyjde firmu na 3 800 Kč.

Velmi efektivní kampaní se v poslední době zdá být také propagace značky pomocí dopravních prostředků MHD. Jedná se především o reklamy umístěné na venkovních stranách tramvají a autobusů a krátké reklamní sdělení umístěné v plastových závěsech a madlech přímo uvnitř dopravních prostředků. Aktuální cena pronájmu plochy dopravních prostředků je například v Brně 330 000 Kč. Právě tento způsob propagace se mi zdá nejvhodnější pro vytváření povědomí o značce u cílové skupiny mladších zákazníků. Cestování studentů a mladých pracujících lidí ve velkoměstech probíhá výhradně městskou hromadnou dopravou.

## **b) Televizní reklama**

Společnost po celou dobu působení v České republice nepřistoupila zatím ani jednou k propagaci prostřednictvím televize. Podle mého názoru je v dnešní době expanze firmy M&S v České republice natolik silná, aby se pokusila oslovit především

mladé zákaznící televizní reklamou. Společnost do budoucna plánuje pustit vánoční spot M&S, který je každoročně promítán především ve Velké Británii. Jedná se o apel na diváka k nákupu dárků a vánočních doplňků právě u Marks & Spencer. Opírá se o správné vykreslení vánoční atmosféry ve velké rodině a snaží se navodit v divákovi pocit, že si „správné Vánoce“ bez značky M&S nemůže představit.

Rozsáhlé spektrum potenciálních zákazníků tak může být ovlivněno při každém sledování televizního programu. Ovšem obrovským protikladem u televizní reklamy zůstávají její čím dál větší náklady. Komerční televize rok od roku zvyšují cenu za pronájem a ze státních televizí se naopak reklamy pozvolna vytrácí. Měsíční pronájem televizní reklamy se v komerční televizi pohybuje kolem 7 miliónů korun a pro firmu M&S z toho plyne pouze prakticky neměřitelná efektivita kampaně. Televizní reklama by měla proto jen občasným aplikováním doplňovat marketingovou kampaň M&S.

#### **c) Rádio**

Reklama v rádiu je oproti televizní reklamě pro firmu M&S méně nákladná a se srovnatelným efektem. Cena reklamy se odvíjí od času, ve kterém běží, a také času trvání dané reklamy. V českých rádiích se cena pohybuje od 200 Kč do 1 500 Kč za den. Cena za výrobu reklamy do rádia se pohybuje kolem 4 000 Kč a za prodej autorských práv pro jiná rádia asi 3 000 Kč. Reklama v rádiu je dobrým prostředkem pro podchycení celé kampaně a společnost M&S by v jejím vysílání měla do budoucna pokračovat.

Poslouchání rádia patří ke každodenním činnostem mladých lidí a lze tak zákazníka zachytit při cestě do práce, v práci i ve volném čase.

#### **d) Visual merchandise**

Druhou největší částí tvořící firemní marketingový rozpočet je tzv. visual merchandise, který zabírá téměř 40 %. Jedná se o výzdobu samotných prodejen například vánočními dekoracemi, okrasnými doplňky do výloh nebo módními obrazy na stěnách prodejny a také rozmístěním zboží. Od visual merchandise se odvíjí celkový design a vizuální vzhled prodejen M&S. Je to významný stimul vyvolávající silný impuls na celkový dojem z nákupu u zákazníka. Firemní náklady jsou tedy zcela adekvátní k celkovému efektu tohoto způsobu propagace.

Pro novou kolekci zboží zaměřenou na mladšího zákazníka by firma měla zvolit také vhodný visual merchandise. Společnost zaměstnává pracovníky v tomto oboru, kteří mají zkušenosti s aranžérstvím a zároveň jezdí na pravidelné školení přímo do Velké Británie, aby vizuální styl prodejny a rozmístění zboží přesně splňovaly požadavky a hodnoty společnosti. Právě ti by se měli zaměřit na cílového zákazníka mladší generace a uzpůsobit prostor na prodejně pro novou kolekci, tak aby odpovídal nápaditému mladistvému stylu (jako například kolekce značek H&M, Zarra).

#### **e) Internet**

##### *Webové stránky a optimalizace*

Pro lepší prezentaci zboží a služeb v dnešní době nemůže pro společnost existovat lepší médium než jsou její webové stránky. Na tyto stránky lze vstoupit díky doméně <http://www.marks-and-spencer.cz/>. Za provoz webových stránek u firmy zodpovídá IT oddělení, které se v minulosti podílelo také na jejich vývoji. V dnešní době je hlavní náplní tohoto oddělení aktualizace, přehlednost a bezchybná funkčnost stránek. Měsíční náklady na provoz webových stránek se pohybují kolem 5 000 Kč.

Hlavní potenciál by firma do budoucna mohla mít v přepracování katalogu zboží na aktivní e-shop a zahájení internetového prodeje. Jednalo by se o formu B2C (Business To Customer), kdy firma předkládá svou nabídku služeb zákazníkovi prostřednictvím internetu. Dá se předpokládat, že tak firmě vzrostou tržby až o 50 %. Pro mnoho zákazníků je nakupování prostřednictvím internetu výhodnější a pohodlnější způsob nákupu. Firma zatím pozvolna plánuje zahájení internetového prodeje vín, které se postupně rozšíří na další potravinový sortiment. Až podle případného úspěchu by se firma rozhodla k zahájení konfekčního prodeje on-line. Odhadovaná částka na zprovoznění celého e-shopu je asi 70 000 Kč.

Firma se také musí starat o správnou optimalizaci svých stránek. Za SEO optimalizaci je nejnižší cena 2 000 Kč, cena je velmi závislá na rozsahu stránek, požadované optimalizaci a klíčových slovech. Při použití nejužívanějších vyhledávačů se odkaz M&S zaručeně objevuje na prvních místech. Za optimalizaci ve vyhledávačích firma zaplatí jednorázově přibližně 8 000 Kč.

### *Facebook*

Pro společnost M&S by měla největší příležitost marketingové komunikace s mladším zákazníkem plynout především z internetového média. Podstatné a velmi efektivní jsou internetové kampaně, které nejsou pro firmu finančně náročné. Například ke každodenním činnostem mladšího zákazníka patří navštěvování nejrůznějších internetových sociálních sítí (Facebook, MySpace).

Otevření profilu M&S prostřednictvím sítě Facebook by pro firmu znamenalo významné rozšíření celého reklamního pokrytí a zároveň možnost oslovení všech uživatelů, za které v dnešní době můžeme považovat téměř každého občana České republiky. Facebook komunikace obsahuje koncept virového marketingu, kdy šíření komunikační zprávy probíhá samovolným rozesláním mezi uživateli podle oblíbenosti. Proto by firma měla zvážit především formu a design, kterými by mohla zaujmout uživatele popřípadě připojit nějakou zajímavou aplikaci k pobavení.

### *Direct mail*

Firma by měla rozšířit možnosti direct mailu a více využívat zákaznické databáze, díky které může zužitkovat především informace o nákupu. Podle toho může dále vytvářet konkrétní zprávy pro jednotlivé členy věrnostního programu a navázat tak s nimi intenzivnější vztah.

U M&S se zatím tento způsob komunikace neaplikoval z důvodu nedostatku pracovních prostředků. Nejedná se o otázku finančního rozpočtu, který se v marketingu u firmy zatím rok od roku zvyšuje, ale o nalezení volné pracovní síly, která by mohla tuto funkci zastávat. Jedná se o přístup k databázi zákazníků, poskytování aktuálních dat, sestavování konkrétních zpráv pro zákazníky a následné rozeslání korespondence.

### *Bannery*

Užití vhodně umístěných bannerových reklam zákazníkovi usnadňuje přístup k webovým stránkám M&S. Jedná se o klasickou internetovou kampaň, která není pro firmu příliš finančně náročná. M&S platí ročně za bannerové reklamy zhruba 960 000 Kč. Cena jednoho banneru firmu vychází na 3 200 Kč, liší se ovšem umístěním, velikostí a návštěvností uživatelů na dané stránce. Nejlepšími umístěnými bannery pro M&S by měly být stránky módních časopisů ([www.elle.cz](http://www.elle.cz), [www.bazaar.cz](http://www.bazaar.cz))

#### **f) Tisk**

Propagace prostřednictvím tiskového média by měla doplňovat poslední část celoplošného pokrytí marketingové komunikace M&S. Především pomocí product placement si firma může velmi levným způsobem zajistit efektivní propagaci v nejrůznějších módních časopisech a jiných publikacích.

Do budoucna se zvažuje vytvoření virtuální knihovny M&S, která by sloužila hlavně novinářům a poskytovala by fotky především pro časopisy a další distribuci v tisku. Firma by také měla pokračovat ve vydávání Magazínu M&S, kterým informuje členy svého věrnostního programu formou katalogu.

Všudypřítomným médiem jsou také tištěné letáky, které zákazníkům upozorňují na nové zboží a dají se umístit prakticky kamkoliv (na prodejních, do novin, časopisy, reklamní letáky do schránky). Jako představení nové kolekce pro mladší generaci zákazníků jsem se pokusil jeden takový leták navrhnout prostřednictvím grafického programu Adobe Photoshop a propojit jej s návrhy nového loga vytvořenými speciálně pro tuto kampaň.

#### **4.1.5 Vypracování rozpočtu na propagaci**

Pro zvolení správného rozpočtu na propagaci neexistuje žádný jednoduchý a efektní návod, ale záleží to zejména na správných úsudcích a zkušenostech marketérů z dřívějších kampaní. Proto jako hlavní metody tvorby komunikačního rozpočtu aplikoval Procento z obrátu a také Cíl a úkol. V první metodě je rozpočet definován jako procento plánovaného obrátu v budoucím roce (popřípadě skutečné procento z obrátu v roce minulém). Ve druhé metodě je důležité především stanovení cílů a zdrojů komunikace a od toho odvozen rozpočet na komunikaci. V loňském roce činil marketingový rozpočet 2 % z celkových tržeb M&S v České republice bez DPH (asi 50 mil.Kč).

MÉDIA	Název	Cena	Poznámky
OUTDOOR	Billboard	1 716 000 Kč	cena za 13 billboardů (ročně)
	směrovací šipky	208 000 Kč	160 šipek v ČR
	Světelné reklamy	60 800 Kč	16 svět.reklam v ČR
	Reklama v MHD	4 620 000 Kč	14 dop.prostředků v ČR
TELEVIZE	Televizní reklama	14 000 000 Kč	2 měsíce v roce na komerční TV
RÁDIO	Reklama v rádiu	156 000 Kč	2 měsíce v roce na třech stanicích
VISUAL MERCHANDISE	výzdoba, dekorace	16 250 000 Kč	odhadovaná suma za prodejny v ČR (ročně)
INTERNET	webové stránky	60 000 Kč	provoz za měsíc - 5000 Kč
	e-shop	430 000 Kč	70 tis.Kč za pořízení + 30 tis.Kč za provoz měsíčně
	optimalizace	8 000 Kč	cena odvozena podle požadované SEO
	facebook	- Kč	pouze prodej autorských práv
	direct mail	- Kč	vyšší vypětí pracovních sil
	bannerová reklama	960 000 Kč	cena za jeden banner je 3200 Kč měsíčně
	TISK	product placement	- Kč
	M&S Magazín	8 800 000 Kč	88 tis.členů klubu M&S, cena za kus je 50 Kč
	reklamní letáky	1 800 000 Kč	přibližná roční cena za letáky
	nové logo	1 500 Kč	grafický návrh loga
	<b>CELKEM</b>	<b>49 070 300 Kč</b>	součet odhadovaných nákladů za kom. média

Tabulka 4: Rozpočet na použitá média (Zdroj: vlastní)

V této tabulce jsou uvedena zvolená média pro co nejkompletnější pokrytí marketingovou komunikací a jejich odhadované náklady. Výsledný rozpočet za náklady na jednotlivá média je 49 070 300 Kč. V předchozím roce se marketingový rozpočet pohyboval kolem 50 mil. Kč. Mnou odhadovaný rozpočet se této částce přibližuje, ovšem odlišuje se především náklady společnosti na outdoor, který jsem uvažoval pouze ve městech s pobočkou M&S. Navýšení ovšem nastalo díky zavedení televizního média a vybudování e-shopu.

#### 4.1.6 Předběžné testování a rozhodování o komunikačním mixu

Předběžné testování kampaně by mělo probíhat především prostřednictvím názorů respondentů, kteří mají možnost vyjádření přímo odesláním emailu z webových stránek M&S. Pokud se firma rozhodne vstoupit na internetové komunikační sítě (facebook, my space) bude mít přímý kontakt z obrovským množstvím potenciálních zákazníků a ti naopak možnost okamžité zpětné vazby.

Další testování by mělo proběhnout prostřednictvím již užitých médií v předchozích kampaních a vyhodnocení jejich efektivnosti.

Provádí se také tzv. strategický komunikační výzkum, jehož postupné rozpracování se nachází v analytické části mé bakalářské práce. Prvky zkoumané v strategickém komunikačním výzkumu jsou:

- 1) Produkt – Analýza produktu (strana 46)
- 2) Trh – Analýza trhu (strana 38)
- 3) Prostředí – SLEPT analýza (strana 34)

#### Rozhodování o komunikačním mixu

- *Reklama*

Nastavení jednotlivých médií tak, aby dohromady splňovaly požadované cíle marketingové komunikace, se odvíjí od předběžného testování a také mnou zvoleného finančního rozpočtu. Například lze omezit špatně měřitelné kampaně, které jsou navíc zbytečně nákladné (televizní reklama) a dát přednost masivnější propracované internetové kampani. U té je dále potřeba zavádět optimalizace a správné umístění bannerových reklam.

Omezit se také dá počet pronajímaných billboardů a jiných outdoorových reklam, jejichž náklady jsou poměrně vysoké a tyto finance investovat do efektivnějšího tiskového média, popřípadě výzdoby prodejen.

- *Podpora prodeje*

Firma musí společně s celou kampaní neustále zavádět například prodejní soutěže, ochutnávky zboží, výprodejní slevy a o nich právě informovat své zákazníky prostřednictvím zvolených médií. Důležité je uspořádání prezentace nového zboží a

případné módní přehlídky k představení omlazené kolekce oblečení. Uskutečnění těchto akcí je hlavní stimul, který zákazníka zaujme.

- *Práce s veřejností*

Celá nová marketingová komunikace M&S se nadále musí snažit budovat dobré vztahy s veřejností. Dát najevo novým i stávajícím zákazníkům její snahu o ekologii a zdravý životní styl. Pravidelné informování zákazníka o průběhu pětiletého Plánu A, technologických inovacích a novém sortimentu zboží by mělo probíhat především prostřednictvím webových stránek, internetových sociálních sítí a Magazínu M&S.

#### **4.1.7 Měření výsledků marketingové komunikace**

Nejdůležitějším faktorem pro společnost M&S je právě měření výsledků kampaně. Prvním důležitým bodem pro měření výsledků je rozpočet na použitá média. Firma má naplánované očekávané náklady na jednotlivá média, podle kterých může v budoucnu měřit plnění nebo překročení tohoto rozpočtu. Dalším bodem měření jsou samostatné cíle této kampaně, jejichž splnění se nejvíce projeví v nárůstu tržeb z prodeje nového zboží, popřípadě přibývání zákazníků do klubu M&S.

Z hlediska direkt marketingu je nutné pečlivě sledovat pohlaví a věkový průměr nakupujících zákazníků, dále dobu od posledního nákupu, četnost provedených nákupů a průměrnou finanční částku vynaloženou na jeden nákup.

Měření efektivity jednotlivých médií je rozdílné především způsoby a náročností. Internetové kampaně vychází z uložených informací o provozu webových stránek zaznamenaných na síťových serverech, ke kterým by měla firma M&S mít přístup. Možné měřitelné údaje pak můžou být například:

- Klik (za přivedeného uživatele)
- Data (např. vyplněný formulář, registrace do věrnostního klubu)
- Prodej (provize z nákupu v procentech z prodeje) (4, s.58)

U webových stránek je také nutné snažit se od zákazníka vyžádat jeho zpětnou vazbu a dále by se dal měřit například počet osob reagujících na vyžádání zpětné vazby.

Dále můžu uvést bannery, jejichž efektivnost závisí především na jejich umístění. Míra reakce na bannerové reklamy je v současnosti velmi nízká, protože

uživatel většinou při práci s internetem pouze neprochází bannery. Na rozdíl od sledování televize, kdy lidé odpočívají a nechtějí příliš přemýšlet. Rozhlasová reklama se zase spoléhá na dialog, znělky, hudbu a další sluchové narážky směřující k udržení pozornosti posluchače. Televize, rádio i tisk jsou ovšem média, u kterých se měření efektivnosti provádí velmi obtížně. Procento sledovanosti nebo poslouchání rádia jsou jen objektivní ukazatele, které firmě míru efektivnosti neposkytnou.

U kampaně by se měly měřit především vztahy s veřejností, tedy public relations. Výsledky je možné posoudit na základě tří ukazatelů:

- *Ukazatel vstupů* – počet nových sdělení pro veřejnost ze strany M&S (pořádané akce, výroční zprávy, informace o nových projektech)
- *Ukazatel výstupů* – publicita M&S v médiích, celkový rozsah kampaně M&S a míra povědomí zákazníka o značce M&S
- *Ukazatel úspěchu* – výsledky celé kampaně M&S a procento splnění stanovených cílů (např. podíl dosaženého cílového publika, změny v názorech a postojích mladší generace, celkový vývoj image M&S)

#### **4.1.8 Řízení a koordinace procesu marketingové komunikace**

Za řízení a koordinaci procesu odpovídá marketingové oddělení v Praze. Jedná se o nejednorázový proces, jehož hlavním stimulem by měla být zpětná vazba od zákazníků. Společnost M&S se musí držet tří základních fází „dotaz“, „korekce“ a „informace“. Firma by měla neustále svého zákazníka vybízet ke zpětné vazbě a ujišťovat se o jeho spokojenosti s nakoupeným zbožím a způsobem propagace, dále se řídit jeho názory a podle nich koordinovat celou kampaň a sortiment zboží. Po provedených úpravách a zavedených inovacích je nutné znovu zákazníka informovat o změnách.

Správné řízení celé marketingové komunikace M&S by mělo vycházet také z provedených předběžných testů, podle kterých lze koordinovat nastavené parametry ještě před zahájením celé kampaně. Podstatné je také držet se předem stanoveného rozpočtu a hlavního cíle, tedy oslovení především mladší generace zákazníků. K celkovému řízení probíhající kampaně později přispívá i neustálé monitorování

průběhu a měření průběžných výsledků. Pravidelně prováděná kontrola slouží především k automatizaci marketingových procesů.

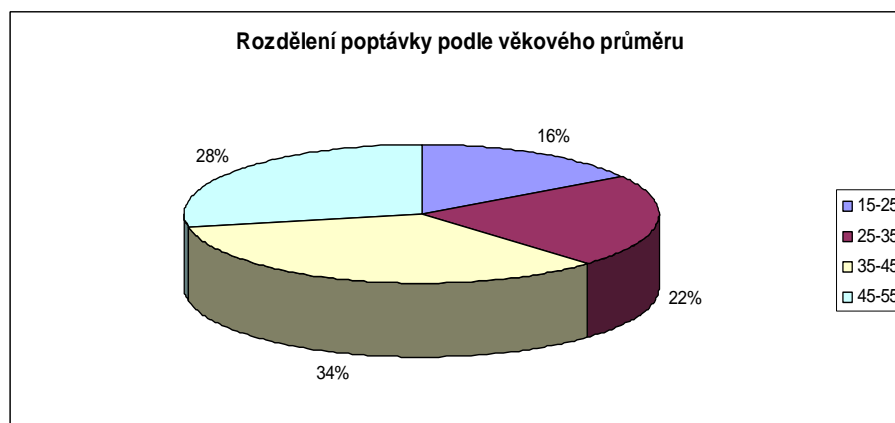
Důležité je také správné delegování odpovědnosti a přehledná práce pověřených manažerů. Postupné plnění cílů a provedených kroků by mělo být dokumentováno a archivováno informačním systémem k pozdějšímu využití v budoucích kampaních.

## 4.2 Přínosy navrhovaného řešení

Přínosy nově zavedené marketingové komunikace můžeme rozdělit na přínosy vyčíslitelné a přínosy nevyčíslitelné.

### 4.2.1 Přínosy vyčíslitelné

Pokud bude propagace efektivní, lze předpokládat nárůst procenta nakupujících mladších zákazníků. Například může dojít k přibližnému vyrovnání jednotlivých nakupujících skupin. Na grafu vidíme nárůst ve skupině od 25 do 35 lety o 3% a ve skupině od 15 do 25 lety až o 14% oproti současné situaci (viz. Graf č.6)



Graf 7: Odhadované rozdělení poptávky (Zdroj: vlastní)

S tímto nárůstem nakupujících zákazníků by měl být samozřejmě spojen nárůst celkových tržeb z prodeje, které by v budoucnu mohly vyrůst až o 5 %. Dále také odstartování internetového prodeje zboží by pro firmu znamenal nárůst tržeb až o 50 % oproti loňskému roku a celkové tržby by se tak mohly pohybovat kolem 7 miliard Kč. Dá se očekávat také nárůst členů věrnostního programu M&S a klub by se tak mohl dále rozrůstat až ke 100 000 zákazníků.

#### **4.2.2 Přínosy nevyčíslitelné**

Důležité je především zlepšení celkové komunikace se zákazníkem, který dostane více prostoru pro zpětnou vazbu. Dá se očekávat větší tolerance zákaznickova názoru, která povede ke větší spokojenosti zákazníků i zaměstnanců.

M&S se může díky efektivní propagaci dostat do podvědomí širšího spektra zákazníků. Zvýší se také poptávka po zboží M&S a celkově se můžou zlepšit vztahy firmy s veřejností. Lze očekávat také větší loajalita zákazníků ke značce.

## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce byla analýza současného stavu společnosti Marks and Spencer a navrhnutí vlastních návrhů řešení z hlediska marketingové komunikace. Pomocí analýz externího a interního prostředí podniku a celkové analýzy SWOT jsem odhalil firemní silné a slabé stránky a také určil, kde firmě vyplývají příležitosti a kde hrozby.

Jako hlavní hrozbu jsem pro společnost určil odliv mladších zákazníků a tento problém se snažil řešit v části vlastních návrhů. Zde jsem uvedl i další možnosti propagace, které by mohla firma do budoucna aplikovat. Jako vhodný jednotící vizuální prvek celé nově navržené marketingové propagace jsem vytvořil grafický návrh loga pro novou kolekci zboží zaměřeného na mladšího zákazníka. Především díky provedeným analýzám a vytvořeným návrhům řešení považuji cíl své bakalářské práce za splněný.

Společnost M&S by proto mohla brát v úvahu aplikaci alespoň některých zde uvedených návrhů na zlepšení komunikace se zákazníkem a zamezit tak především odlivu mladších zákazníků. Návrhy řešení se liší především svými náklady, ovšem pokud by firma zvažovala zavedení některých uvedených návrhů, může tak učinit pozvolna s přibývajícím pracovní silou. Po získání dostatečných pracovních prostředků bych doporučoval především zavedení internetových nízkonákladových kampaní a postupné budování aktivního e-shopu, čímž by si firma zajistila neustálý růst tržeb i loajality zákazníků.

## SEZNAM ZDROJŮ

Knižní publikace:

- [1] DVOŘÁK, J., DVOŘÁK, J. *Elektronický obchod*. Skripta VUT v Brně, FP. 2004. 78 s. ISBN 80-214-2600-4.
- [2] FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.
- [3] FREY, P. *Marketingová komunikace: Nové trendy a jejich využití*. 1. vyd. Praha: Management Press. 2005. 111 s. ISBN 80-7261-160-7.
- [4] FREY, P. *Marketingová komunikace: To nejlepší z nových trendů*. 2. vyd. Praha: Management Press. 2008. 195 s. ISBN 978-80-7261-160-7.
- [5] HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press. 2008. 256 s. ISBN 80-7261-178-2.
- [6] JOHNSON, G., SCHOLES, K. *Cesty k úspěšnému podnikání*. 1. vyd. Praha: Computer Press. 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3
- [7] KOTLER, P., KELLER, L. *Marketing management*. New Jersey: Prentice Hall. 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [8] KOTLER, P., TRIAS DE BES, F. *Inovativní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2005. 199 s. ISBN 80-247-0921-X.
- [9] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera : Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press. 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [10] KOTYZA, M., KAFKA, O. *Corporate Identity Set*. 2005. 210 s. ISBN 80-7452-145-7
- [11] MUSIL, J. *Elektronická média v informační společnosti*. 2003. 261 s. ISBN 80-7220-157-3
- [12] PARKER, R. *Profesionální design v reklamě*. 1. vyd. Brno: Soft Press Publishing. 2000. 304 s. ISBN 80-902824-0-7
- [13] ŠINDLER, P. *Event marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2003. 236 s. ISBN 80-247-0646-6
- [14] VAN DEN BERGH, J., GEUENS, M., DE PELSMACKER, P. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1

Internetové odkazy:

- [15] AKRMAN, L. *M&S propadl o 38%* [online]. 2009. [cit. 2010-04-25]. Dostupné z: <http://finweb.ihned.cz/c1-37169130-zisk-marks-spencer-se-propadl-o-38-procent-zavira-nektere-obchody>.
- [16] BOHUNĚK, B. *M&S stoupá zisk* [online]. 2010. [cit. 2010-04-25]. Dostupné z: <http://mam.ihned.cz/c1-42419870-m-s-stoupa-zisk>.
- [17] CLARKE, A. *Press releases* [online]. 2009. [cit. 2010-04-25]. Dostupné z: [http://corporate.marksandspencer.com/media/press\\_releases](http://corporate.marksandspencer.com/media/press_releases).
- [18] ČEPICKÝ, M., LUŇÁKOVÁ, Z. *České značky sílí* [online]. 2006. [cit. 2010-04-25]. Dostupné z: [http://mam.ihned.cz/c4-10000125-17632780-100000\\_d](http://mam.ihned.cz/c4-10000125-17632780-100000_d).
- [19] FIŠEROVÁ, R. *Join venture* [online]. 2008. [cit. 2010-04-25]. Dostupné z: <http://www.marks-and-spencer.cz/press-office/id-56/>.
- [20] MROZEK, D. *Češi neradi experimentují* [online]. 2008. [cit. 2010-04-25]. Dostupné z: [http://m.ihned.cz/c4-10065240-34584190-700000\\_hndetail-cesi-v-oblekani-neradi-experimentuji](http://m.ihned.cz/c4-10065240-34584190-700000_hndetail-cesi-v-oblekani-neradi-experimentuji).
- [21] MROZEK, D. *Chystáme online prodejnu* [online]. 2009. [cit. 2010-04-25]. Dostupné z: <http://www.metro.cz/fintech/921-duan-mrozek-qchystame-on-line-prodej>.
- [22] MROZEK, D. *Rada šéfů jedná zbrkle* [online]. 2009. [cit. 2010-04-25]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-24508040-rada-sefu-jedna-zbrkle-nebo-se-boji-rozhodnout>.
- [23] TOMAN, M. *Komunikace* [online]. 2003. [cit. 2009-10-26]. Dostupné z: [http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=1436](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1436).

## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, TABULEK A PŘÍLOH

Obrázek 1: Marketingový mix (Zdroj: 8, s. 114).....	13
Obrázek 2: Grafický návrh loga č.1 (Zdroj: vlastní) .....	61
Obrázek 3: Grafický návrh loga č.2 (Zdroj: vlastní) .....	61
Graf 1: Komunikační model (Zdroj: 2, s. 27) .....	18, 55
Graf 2: Cíle předběžného testování (Zdroj: 14, s. 276) .....	23
Graf 3: Prodejní tržby M&S ve Velké Británii (Zdroj: vlastní) .....	43
Graf 4: Rozdělení poptávky podle věkového průměru (Zdroj: vlastní).....	44
Graf 5: Procentní tržby za zboží v kategoriích (Zdroj: vlastní).....	45
Graf 6: Provozní náklady M&S roce 2008,2009 (Zdroj: vlastní).....	46
Graf 7: Odhadované rozdělení poptávky (Zdroj: vlastní).....	72
Tabulka 1: Model DAGMAR (Zdroj: 14, s. 158).....	20
Tabulka 2: SWOT analýza (Zdroj: vlastní) .....	56
Tabulka 3: Model DAGMAR pro M&S (Zdroj: vlastní) .....	59
Tabulka 4: Rozpočet na použítá média (Zdroj: vlastní) .....	68
Příloha 1: Návrh propagačního letáku č.1 (Zdroj: vlastní) .....	78
Příloha 2: Návrh propagačního letáku č. 2 (Zdroj: vlastní) .....	78
Příloha 3: Zdrojové obrázky k vytvoření letáků .....	79
Příloha 4: Logo Eat Well a Fair Trade.....	79
Příloha 5: Magazín Marks & Spencer.....	80
Příloha 6: Registrační formulář do klubu M&S.....	81

## PŘÍLOHY

Příloha 1: Návrh propagačního letáku č.1 (Zdroj: vlastní)



Příloha 2: Návrh propagačního letáku č. 2 (Zdroj: vlastní)



### Příloha 3: Zdrojové obrázky k vytvoření letáků



URL zdrojových obrázků:

<http://www.luxurymag.cz/data/clanky/2010-05/clanek00771/upload/versace%201.JPG>

<http://www.luxurymag.cz/data/clanky/2010-05/clanek00771/upload/versace%203.JPG>

<http://www.luxurymag.cz/data/clanky/2010-05/clanek00771/upload/versace%20bila.JPG>

### Příloha 4: Logo Eat Well a Fair Trade



Příloha 5: Magazín Marks & Spencer

# Marks & Spencer MAGAZÍN

podzim/zima

2007

Určeno členům  
Klubu Marks & Spencer

Chráníme naši planetu  
**Plán A, protože  
žádný Plán B není**

Speciality  
**Organic = BIO**

Móda  
**Nová dámská,  
pánská a dětská  
kolekce**

## Manželé Čechov tvářemi značky

MARKS &  
SPENCER

[www.marks-and-spencer.cz](http://www.marks-and-spencer.cz)

