



## **Diplomová práce**

# **Optimalizace marketingu v podniku**

*Studijní program:*

N0413A050007 Podniková ekonomika

*Studijní obor:*

Marketing a mezinárodní obchod

*Autor práce:*

**Bc. Johanka Mewaldová**

*Vedoucí práce:*

doc. PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

Liberec 2023





## Zadání diplomové práce

# Optimalizace marketingu v podniku

<i>Jméno a příjmení:</i>	<b>Bc. Johanka Mewaldová</b>
<i>Osobní číslo:</i>	E21000309
<i>Studijní program:</i>	N0413A050007 Podniková ekonomika
<i>Specializace:</i>	Marketing a mezinárodní obchod
<i>Zadávací katedra:</i>	Katedra marketingu a obchodu
<i>Akademický rok:</i>	2022/2023

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Literární rešerše k tématu marketing podniku.
3. Analýza marketingové strategie vybraného podniku.
4. Návrh optimalizace marketingu firmy.
5. Formulace závěru.

*Rozsah grafických prací:*  
*Rozsah pracovní zprávy:* 65 normostran  
*Forma zpracování práce:* tištěná/elektronická  
*Jazyk práce:* čeština

### **Seznam odborné literatury:**

- HORÁKOVÁ, Helena, 2014. *Marketingové strategie*. Praha: Ida servis. ISBN 978-80-85970-81-4.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5769-8.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTORG, 2017. *Principles of Marketing*. 17<sup>th</sup>ed. London: Pearson. ISBN 978-0134492513.
- STRAKOVÁ, Jarmila, 2020. *Malé a střední podniky v ČR*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1747-5.
- PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit.2022-07-04]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

Konzultant: Michaela Mia Matoušová – majitelka rodinného podniku Caparti

*Vedoucí práce:* doc. PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.  
Katedra marketingu a obchodu

*Datum zadání práce:* 1. listopadu 2022  
*Předpokládaný termín odevzdání:* 31. srpna 2024

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

doc. PhDr. Ing. Jaroslava Dědková,  
Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2022

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.



## **Anotace**

Cílem této diplomové práce je na základě zpracované situační analýzy podniku navrhnout taková opatření, která pomohou firmě Caparti 1 optimalizovat jejich současnou marketingovou strategii. Zpracovávaná firma Caparti 1 je drobným rodinným podnikem zabývajícím se zakázkovou výrobou stínící techniky a bytového textilu. Práce je členěna na teoretickou část a na praktickou. V teoretické části jsou popsány a vysvětleny základní pojmy a literární rešerše na téma marketing. V praktické části je firma představena a podrobně popsána pomocí marketingového mixu, pomocí Pest analýzy a Porterovy analýzy Pěti konkurenčních sil je zhodnoceno její postavení na trhu. Následně je proveden marketingový výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření. Ten je zaměřen na důležité faktory při nákupu bytového textilu a zastínění a image firmy, tedy jak je podnik vnímán okolím. V závěru jsou získané výsledky vyhodnoceny a poskytnuty návrhy na zlepšení.

## **Klíčová slova**

Bytový textil, stínící technika, marketing, marketingová strategie, marketingový mix, situační analýza, image, zákazník

## **Annotation**

The aim of this thesis is to propose measures that will help Caparti 1 to optimize their current marketing strategy based on a situational analysis of the company. The studied company Caparti 1, is a small family business engaged in the custom manufacturing of shading equipment and home textiles. The thesis is divided into a theoretical part and a practical part. The theoretical part describes and explains the basic concepts and literature search on marketing. In the practical part the company is introduced and described in detail using the marketing mix and its market position is evaluated using Pest analysis and Porter's Five Competitive Forces analysis. Subsequently, marketing research is conducted through a questionnaire survey focusing on the important factors in the purchase of home textiles and the firm's image, i.e. how the firm is perceived by the environment. Finally, the obtained results are evaluated and suggestions for improvement are provided.

## **Key words**

Home textiles, screen technology, marketing, marketing strategy, marketing mix, situational analysis, image, customer



## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Jaroslavě Dědkové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce. Za cenné rady a podporu. Dále bych chtěla poděkovat paní Michaele Mie Matoušové majitelce firmy Caparti za poskytnuté informace a podklady.



## Obsah

<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>13</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>14</b>
<b>Úvod.....</b>	<b>15</b>
1 Význam marketingu pro firmu .....	18
2 Marketingové plánování.....	23
2.1 GAP analýza .....	23
2.2 PEST analýza .....	24
2.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	25
2.4 SWOT Analýza.....	27
2.5 Marketingové cíle.....	28
3 Marketingový mix .....	29
3.1 Produkt .....	29
3.2 Cena .....	31
3.3 Distribuce.....	33
3.4 Marketingová komunikace.....	35
4 Marketingová strategie .....	39
4.1 Strategie nástrojů marketingového mixu.....	40
4.2 Růstové strategie .....	42
4.3 Strategie zaměřené na konkurenci .....	44
5 Představení firmy.....	45
6 Marketingový mix ve firmě .....	48
6.1 Produktová politika.....	48
6.2 Komunikace firmy.....	50
6.3 Cenová politika.....	52
6.4 Distribuční politika .....	53
7 Situační analýza firmy Caparti.....	54
7.1 Analýza textilního odvětví.....	54
7.2 PEST Analýza.....	55
7.1.1 Politicko-právní prostředí.....	56
7.1.2 Ekonomické vlivy .....	57
7.1.3 Sociálně-demografické vlivy.....	59
7.1.4 Technologické faktory .....	60

7.3 Porterova analýza .....	61
8 Marketingový výzkum .....	66
9 SWOT Analýza .....	73
10 Návrh optimalizace marketingové strategie podniku.....	76
<b>Závěr.....</b>	<b>81</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>82</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>86</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Model pěti sil.....	26
Obrázek 2 Vrstvy produktu .....	30
Obrázek 3 Životní fáze produktu .....	31
Obrázek 4 Ansoffova matice.....	43
Obrázek 5 Logo firmy Caparti .....	46
Obrázek 6 Čtvrtletní tržby v textilním průmyslu mezi lety 2017-2022.....	55
Obrázek 7 Logo certifikátu zaregistrované rodinné firmy .....	57
Obrázek 8 Vývoj inflace v letech 2007-2023.....	58
Obrázek 9 Vývoj ekonomických ukazatelů v letech 2016-2022.....	58
Obrázek 10 Míra důležitosti faktorů při koupi pro zákazníky.....	68
Obrázek 11 Průměrné hodnoty hodnocení míry důležitosti faktorů při nákupu.....	69
Obrázek 12 Odkud se zákazníci o firmě dozvěděli .....	70
Obrázek 13 Míra souhlasu s uvedenými pojmy .....	72
Obrázek 14 Webové stránky firmy Caparti – Blog .....	79

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Nejprodávanější produkty za rok 2022 .....	49
Tabulka 2 Výčet silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb .....	73
Tabulka 3 Konfrontační matice .....	74

## Seznam požitých zkratk

4P, 5P, 7P            produkt, cena, distribuce, propagace, materiální prostředí, procesy a lidé

4C                    Consumer, Convenience, Cost, Communication

AMA                  American Marketing Association

ASMP                Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR

ATOK                Asociace Textilního oděvního a kožedělného průmyslu

B2B                  Business to Business

B2C                  Business to customer

ČSÚ                  Český statistický úřad

HDP                  Hrubý domácí produkt

MPO                Ministerstvo průmyslu a obchodu

PEST                Politické, ekonomické, sociální, technologické prostředí

PR                    Public relations

SWOT                Strengths, Weakness, Opportunities, Treats

WOM                World of mouth

## Úvod

Malé a střední podniky jsou významnou součástí české ekonomiky. Jejich vnímanou podskupinou jsou rodinné podniky, které se teprve v květnu roku 2019 dočkaly definice v českém zákoně. Tento krok je nejen pro rodinné podniky, ale i pro Českou republiku velmi významným. Rodinné tvoří 85 % ze všech soukromých podniků v České republice a drží 80 % veškerého světového podnikání. První rodinné podniky se v Česku začaly objevovat na konci první světové války, ale vlivem znárodnování téměř všechny vymizely. Rodinné podniky tak, na rozdíl od západní Evropy, mají poměrně krátkou historii a nedostalo se jim takového významu. To vše se mění v posledních letech, kdy význam rodinných podniků roste (ASMP 2023).

Rodinné podniky jsou chápány jako podniky s vysokou mírou poctivosti a se zavedenými vysokými hodnotami. Tradice předávání podniku z generace na generaci posiluje a stabilizuje hospodářství země. Jsou také nejvýznamnějšími zaměstnavateli soukromého sektoru. Díky úctě k předkům, kteří firmu vybudovali s myšlenkou na rozvoj a budoucí generace, jsou rodinné podniky odhodlanější překonat těžké období krizí a recesí. Tyto podniky jsou také schopny se lépe přizpůsobit a flexibilně reagovat na změny podnikatelského prostředí. Jejich rodinné vazby se pozitivně projevují na prostředí, ve kterém podnikají. Vytvářejí si úzké vztahy se svými zaměstnanci, dodavateli a zákazníky a aktivně se zajímají o rozvoj regionu. Rodinné podniky jsou často drobné nebo malé firmy, které se spíše než na objem, zaměřují na kvalitu. Díky své drobnosti tyto firmy často nevěnují dostatečnou pozornost marketingu a marketingovým strategiím. Pro dobře prosperující podnik je marketing zásadní. Firma je jeho prostřednictvím schopna pochopit potřeby a přání zákazníka. Marketing je silným a užitečným nástrojem, je-li ovšem správně implementován do strategie podniku (MPO 2023).

Tato diplomová práce se zabývá problematikou marketingu a marketingové strategie rodinné firmy Caparti. Práce se snaží pomocí analýzy současné marketingové situace podniku a jeho postavení na trhu zformulovat návrhy, které pomohou firmě optimalizovat její marketingovou strategii. Firma se na trhu pohybuje již 24 let a sídlí na úpatí Krkonoš. Zabývá se prodejem a výrobou stínící techniky a bytového textilu.



V praktické části je nejdříve představena firma Caparti, dále následuje popis nástrojů marketingového mixu. Následuje analýza mikroprostředí a makroprostředí, jejichž výsledky jsou shrnuty pomocí SWOT analýzy a následně roztřízeny konfrontační maticí. Na závěr byl proveden marketingový výzkum dotazníkovým šetřením, který je následně vyhodnocen. V závěru práce jsou uvedeny návrhy a zhodnoceny získané výsledky.

# 1 Význam marketingu pro firmu

Obsahem první kapitoly je definování a objasnění základních pojmů jako jsou marketing, hodnota pro zákazníka, marketingové prostředí a cílený marketing, kterému je věnována podkapitola. Pochopení těchto pojmů a jejich důležitosti je pro firmu velmi důležité.

Jedna z definic jejímž autorem je Miroslav Foret (2005, s.14), říká, že marketing je *„systém propracovaných principů a postupů, s jejichž pomocí organizace prakticky poznávají přání a potřeby svých zákazníků a následně na ně reagují“* (Foret et al. 2005, s.14).

Jednou z těch nejznámějších, je pak definice Americké marketingové asociace. Ta popisuje marketing jako *„soubor procesů a postupů pro vytváření, komunikaci, poskytování a směnu nabídek, které přinášejí hodnotu zákazníkům, klientům, partnerům a společnosti jako celku“* (AMA 2017).

Existují různé definice, které se v jádru shodují na myšlence, že prostřednictvím marketingu dochází k uspokojování potřeb zákazníků a zdůrazňují důležitost zákazníka na prvním místě, kdy ale naplňování potřeb, by mělo být pro firmy ziskové. Firmám marketing umožňuje vidět svět zákaznickovými očima a pomáhá tak vytvářet produkty, které si zákazníci přejí a které ocení. Snaha je vytvořit produkt při takovém pochopení přání zákazníka, že se prodá takzvaně sám. Marketing také nese zásluhu na neustálém posunu v inovacích produktů, kdy zákazníkům poskytuje dostatek informací o jednotlivých produktech. Zásadně přispívá k úspěchu firmy na trhu, zajišťuje firmám konkurenční výhodu. Jeho hlavní funkcí je ale sblížit zákazníka a firmu, tak aby vzniklý vztah spojující stejné zájmy a důvěru byl obohacující pro obě strany. Většina firem již pochopila důležitost marketingu v řídicím procesu, díky němuž tak chápe důležitost načasování nových produktů, jejich ceny, komunikaci a distribuci k zákazníkovi a dokáže vše prakticky aplikovat. Všechny tyto kroky, aby byly úspěšné, je třeba plánovat s vědomím vlivů, které na firmu působí. Tuto situaci vysvětluje níže uvedený pojem „marketingové prostředí“. Marketing je dnes velmi široký pojem ukrývající pod sebou termíny, které je důležité pochopit. Takovým pojmem je „hodnota zákazníka“ (Jakubíková 2013).

- Hodnota zákazníka

Důležitým pojmem v marketingu je hodnota pro zákazníka. Tedy pojem, který říká, jak kvalitně jsou potřeby a přání zákazníka uspokojeny. Hodnota spojuje kvalitu, služby a cenu produktu. Roste-li cena produktu, jeho hodnota pro zákazníka klesá. Pro firmu je důležité tuto hodnotu objevit, vytvořit a následně ji komunikovat, doručit a směnit. Z následujícího procesu vychází základní strategické marketingové otázky, na které by měla firma znát odpověď, chce-li být dlouhodobě úspěšnou. Kdo je naším zákazníkem? Jakou hodnotu našemu zákazníkovi přinášíme? Jak zajistíme, aby byl dlouhodobě spokojený? Co je naší konkurenční výhodou a jak si danou konkurenční výhodou udržíme? Na ty navazují detailnější taktické otázky, které již zcela konkrétně odpovídají na podobu, cenu, distribuci, komunikaci či dostupnost firemního produktu. Z taktických otázek vychází marketingový mix, soubor nástrojů, které slouží k naplnění strategie firmy (Karlíček 2018).

- Marketingové prostředí

Firma operuje v určitém prostředí a musí tak reagovat na vnější podněty. Toto prostředí je rozděleno na marketingové mikroprostředí a makroprostředí. V rámci marketingového mikroprostředí se firma setkává se zákazníky, dodavateli, distributory a konkurencí. S těmito skupina sdílí nejužší vztah a nejdůležitější skupinou jsou pro ni zákazníci. Makroprostředí se dělí na vlivy politicko-právní, socio-demografické, ekonomické, technologické a přírodní (Kotler a Keller 2013).

- Cílený marketing

Cílený marketing hledá rovnováhu mezi ideálním produktem pro zákazníka a ideálním produktem pro výrobce. Snaží se najít střední cestu, která by vyhovovala oběma stranám. Zákazník by si nejrady koupil produkt vyrobený jemu na míru. Dnes tento typ individualizovaného marketingu již v mnoha firmách funguje. Výrobce se snaží uspokojit individualizované potřeby jedince, ty se pojí s vyšší cenou za produkt a vyššími náklady. Výrobce by naopak v jeho ideální realitě vyráběl standardizovaný produkt, který by zároveň poptávali všichni kupující. Tento druhý extrém se nazývá nediferencovaný marketing nebo také masový, který nerozlišuje mezi zákazníky. Produkt je prodáván díky standardizaci na nižší cenu. Střední cestou, jak bylo výše zmíněno, je cílený marketing. Zákazníci jsou rozdělováni na skupiny neboli segmenty. Segment tvoří zákazníci s podobnými potřebami, chováním a jinými shodnými znaky. Celý trh se tedy dá rozdělit na jednotlivé segmenty. Firma, která se chová podle

cíleného marketingu, zaměřuje svou pozornost pouze na určitý segment, případně několik z nich. Je ale otázkou, na jaký segment se zaměřit. Odpověď přináší targeting, neboli proces výběru segmentu. Cílený marketing je zakončen positioningem. V rámci positioningu se firma snaží ovlivnit jak cílový zákazník produkt i samotnou značku vnímá. V následujících odstavcích bude segmentace, targeting a positioning blíže popsán (Kotler a Keller 2013).

### **Segmentace**

Rozdělení zákazníků na trhu, neboli segmentace, je jedním ze základních a velmi důležitých procesů. Chápání zákazníků jako celku by bylo chybou, každý zákazník je jiný a má tak jiné preference a potřeby. Zákazníky lze dělit podle čtyř základních kritérií a to demografického, geografického, psychologického a behaviorálního. Jak název napovídá, **geografické** kritérium člení lidi dle zeměpisných celků, například států, ale i čtvrtí nebo ulic. **Demografické** členění dělí lidi na základě věku, pohlaví, příjmu, v jaké fázi rodinného života se nachází a podobně. Předpokládá se, že potřeby zákazníka se liší v různých fázích života a rozhodující je i odkud daný člověk pochází. Obzvláště příjem je relevantním ukazatelem pro většinu odvětví. Do rozhodování vstupují i osobnější úvahy o tom jaký zákazník je, jak tráví svůj volný čas, jeho hodnoty, jak utrácí peníze. Tímto se zabývá psychologická segmentace, kterou zajímá osobnost zákazníka (Karlíček 2018).

Při **behaviorální** segmentaci trhu je důležité, jak se zákazník chová vzhledem k jeho vztahu k produktu. Ne všichni zákazníci mají stejný důvod ke koupi daného produktu, stejnou znalost značky a postoj k ní. Stejně ne všichni mají stejná očekávání od produktu a očekávají tak jiný užitek. Trh lze tak následně rozdělit například podle četnosti užití, loajality ke značce, očekávanému užitku a dalšími obdobnými kritérii. Tento typ tržní segmentace má spoustu marketérů za vůbec nejlepší způsob přístupu k segmentaci (Kotler a Keller 2013).

Behaviorální proměnné jsou například příležitost, míra používání, věrnostní status, uživatelský status, stadium připravenosti kupujícího nebo postoj ke značce. Jak již bylo výše zmíněno, důvod koupě se u zákazníků liší, zákazníky lze členit dle jejich potřeb a očekávaného užitku. To se odráží také v požadovaných charakteristikách na produkt (Jakubíková 2013).

Další členění trhu je na příležitostné, pravidelné a časté. Nejnižší procento uživatelů je častých, přesto na ně marketéři často cílí. Jsou to tito uživatelé, kteří přinášejí velkou část celkové spotřeby. S frekvencí užívání je spojena také segmentace, tedy

jak se zákazníci podílejí na celkových příjmech společnosti. Zde platí Paretovo pravidlo, které říká, že za většinu příjmů může ve skutečnosti pouze malý podíl zákazníků. Z pohledu frekvence užívání se trh dá členit také na uživatele a neuživatele, na které by se nemělo pohlížet jako na nezajímavý segment (Kotler a Keller 2013).

Mezi behaviorální proměnné patří také připravenost zákazníka k nákupu. Tato proměnná popisuje míru informovanosti o značce, kterou zákazníci mají. Člení zákazníky na ty, kteří o značce nevědí, mají určité povědomí, projevují zájem, po značce touží a ty kteří mají v úmyslu si značku koupit. Na tuto proměnnou navazuje věrnost ke značce. Zákazníci, kteří si kupují vždy stejnou značku, jsou nezlomně věrní. Ti, kteří jsou věrní dvěma nebo i více značkám jsou nazýváni jako rozpolcení. Existují také skupiny přesouvající svou věrnost a ti, kteří nejsou věrní ani jedné značce. Věrnost se občas může zaměnit za návyk danou značku kupovat, například kvůli cenové dostupnosti pro kupující, ne však z věrnosti. Díky skupinám s různou úrovní věrnosti může firma identifikovat své slabé a silné stránky. Co se týče postoje zákazníka ke značce, rozlišuje se pět typů. Nadšený, pozitivní, indiferentní, negativní a nepřátelský. Prvním třem skupinám je vhodné se věnovat, pokusit se změnit názor u indiferentní skupiny, posílit pozitivní postoj ke značce a utvrdit ten nadšený. Aby byl marketingový mix pro vybraný segment účinný, musí být segment vnitřně i vně homogenní. Vnitřní homogenita označuje skutečnost, že zákazníci uvnitř segmentu jsou si podobní, mají podobné potřeby, reakce a jiné charakteristiky. Vnější homogenita naopak označuje rozdílnost segmentů mezi sebou (Kotler 2007).

### **Targeting**

Rozhodnutí, na jaký segment se firma zaměří, se nazývá targeting. Pro zvolení správného segmentu firma nejdříve hodnotí jeho ziskovost, současnou konkurenci, odhaduje možný vstup konkurence v budoucnu a hodnotí silné a slabé stránky své značky (Fifield 2012).

Firma se může rozhodnout nezacílit pouze na jeden, ale na několik segmentů, a to s jedním i více produkty. Jejich možnosti lze rozdělit do čtyř kategorií. Produktovou specializaci zvolí firma v případě, rozhodne-li se nabízet jeden produkt více segmentům. Produkt nabízí všem stejný nebo v lehkých obměnách. Zaměření se pouze na jeden segment a uspokojit všechny potřeby zákazníků daného segmentu je tzv. tržní specializace. Při plném pokrytí trhu má firma specifické produkty v nabídce pro každý segment. Tento typ targetingu je ale velice nákladný, a proto typický spíše

pro velké firmy. Pro některé segmenty je typická vysoká konkurence, někteří se proto rozhodnou zaměřit na mikro segment, neboli tržní niku, pokud je zisková. V takovém případě uspokojuje firma specifickou malou skupinu zákazníků a často uspokojuje tento mikro segment na globální úrovni (Kotler 2007).

### **Positioning**

Positioning je jeden z důležitých prvků marketingové strategie, jedná se o umístění výrobku v rámci konkurence a jeho vnímání cílovou skupinou. Vnímání konečného spotřebitele o produktu je důležitou informací pro výrobce. Pozice výrobku na trhu se dá zjistit pomocí výzkumu trhu. Výsledkem je poziční mapa vnímání se dvěma dimenzemi. Právě unikátní umístění na trhu a to, jak firma chce, aby byla její firma vnímána, je odlišuje od konkurentů na trhu (Jakubíková 2013).

## 2 Marketingové plánování

Následující kapitola se zabývá marketingovým plánováním, které pomáhá firmě usměrnit své marketingové činnosti správným směrem. Marketingový plán nutí společnost k přesnému definování cílů jednotlivých aktivit. Tradičně obsahuje plán situační analýzu, cíle společnosti, strategii marketingu, finanční a časový plán. Prvním krokem k určení marketingové strategie a následně plánu je situační analýza. Ta sumarizuje informace o trhu, ať už se jedná o aktuální situaci na trhu, nebo o trendy, které jím hýbou. V rámci situační analýzy je často zjišťováno současné postavení značky na trhu a to pomocí marketingových výzkumů, kdy je zjišťována i image konkrétní značky a značek konkurenčních. Získané informace jsou následně prezentovány SWOT analýzou, která umožňuje vše přehledně a v relevanci ke konkurenci shrnout a poskytnout firmě podklady k dalšímu rozvoji (Blažková 2007).

### 2.1 GAP analýza

Gap analýza, v českém překladu analýza mezer, se zabývá hodnocením podniku. Má za cíl zjistit, zda jsou naplňovány podnikové cíle a co je případně potřeba k jejich splnění. To zjišťuje porovnáním ideálního stavu podniku se stavem reálným. Tato analýza je uváděna jako přínosná zejména pro malé podniky, které se zamýšlejí nad přerozdělením zdrojů. Rozsah analýzy závisí na informaci, kterou má přinést. Může se týkat celého podniku nebo jen určitého procesu. Jako příklady lze uvést spokojenost zákazníků nebo produktivitu (Blokdyk 2020).

Hned v úvodu analýzy je třeba si ujasnit stanovené cíle zlepšení. V dalším kroku se pak analýza věnuje popisem současných procesů. Shromažďuje relevantní údaje pomocí různých zdrojů, například klíčových ukazatelů, dokumentaci, brainstorming, dotazníky a jiné. Současný stav je na závěr porovnán s tím současným (Blokdyk 2020).

TO-BE (Budoucí stav)

Prvním krokem, jak bylo výše zmíněno, je definování optimálního stavu věci, na který se bude analýza zaměřovat. Tedy definování stavu, kterého by firma chtěla dosáhnout, či s čím bude aktuální stav věci srovnávat.

AS-IS (Současný stav)

Dále je třeba definovat stav, ve kterém se analyzovaný proces, či celý podnik v současnosti nachází. Tento popis by měl být co nejvíce konkrétní za pomoci konkrétních a věcných hesel. Zaznamenání současného stavu může být jak kvalitativní, tak kvantitativní.

#### Mezera v GAP analýze

Porovnání obou stavů, tedy současného s tím optimálním, by mělo dojít ke zjištění, zda mezi těmito stavy existuje mezera. Existuje-li, je třeba popsat co ji tvoří, příčiny jejího vzniku a vše, co k jejímu vzniku přispívá. Úplným závěrem Gap analýzy by pak mělo být vyjmenování veškerých možných způsobů, jak lze mezeru odstranit, a v jakém časovém předpokladu (Blokdyk 2020).

## 2.2 PEST analýza

V souvislosti s analýzou makroekonomického okolí podniku je často zmiňovaná PEST analýza, která je akronymem ze slov popisujících prostředí, ve kterém firma podniká - tedy prostředí politické, ekonomické, socio-demografické a technologické. Pomocí PEST analýzy je zkoumán vliv makrookolí na podnik, jsou identifikovány hrozby i příležitosti. Využití těchto příležitostí a reakce na možné hrozby je součástí nutného vývoje firmy na novodobém trhu. Správná práce s danými informacemi může přinést firmě výhodu oproti konkurenci, nebo v negativním případě mohou tyto situace firmě ublížit (del Marmol 2015).

Politicko-právní část analýzy se zabývá popisem aktuální politické situace v zemi, kde firma podniká. Stejně tak hodnotí jejich podmínky a rámec pro podnikatelskou činnost, možnost ochrany a podpory, kterou stát nabízí a vliv politiky na podnikatelské prostředí.

Ekonomické faktory sledují vývoj ekonomiky prostřednictvím jejich ukazatelů jako jsou HDP, úrokové sazby, měnový kurz a další. Důležitost těchto faktorů spočívá v jejich vlivu na životní úroveň spotřebitelů (Karlíček 2018).

Další faktor je sociokulturní. Ten získává informace o zvycích a chování spotřebitelů založených na jejich kultuře. Již podle názvu je zřejmé, že se dělí do sociální a kulturní roviny. Kulturní obsahuje faktory zahrnující například jazyk, nebo zvyky a tradice.

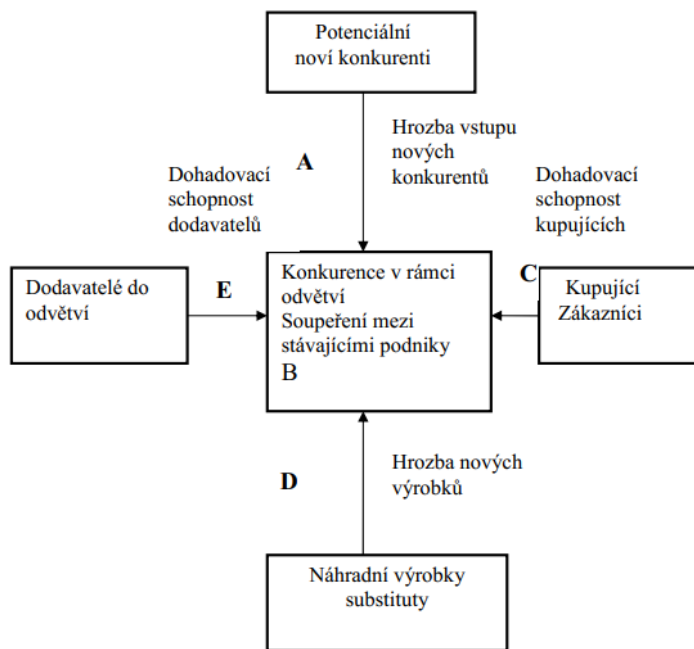


Sociální se pak soustředí na třídní dělení společnosti, životní úroveň obyvatel, životní styl nebo úroveň vzdělání. Tento faktor souvisí také s demografickým vývojem, velikostí populace, zdravím a věkem. To vše jsou potřebné informace nejen o spotřebitelích, ale i o potencionálních zaměstnancích (del Marmol 2015).

Technologický faktor může být pro fungování podniku zásadní. Jedná se nejen o zjištění nových možností technologií na trhu a získání tak konkurenční výhody, ale i o případné náklady k zajištění technologických potřeb pro fungování podniku, kterými může být například dostupnost internetu nebo mobilního připojení, náklady jsou spojené s výzkumem a vývojem a implementací nové technologie atp. S technologickým faktorem je úzce spojen faktor přírodní, který pro firmu znamená především vstupy. Tyto faktory se navzájem ovlivňují, často nedostatek přírodních vstupů podpoří rozvoj technologie (Jakubíková 2013; del Marmol 2015).

### **2.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Je důležité vědět, s kým se firma na trhu střetává a jak jsou schopni uspokojit potřebu našeho segmentu zákazníků konkurenti. Zabývá se identifikací a analýzou odvětví, především jeho rizik a příležitostí. Cílem Porterovy analýzy konkurenčních sil je odhadnout chování konkurentů a vývoj trhu do budoucna. Porter definoval pět základních sil, které ovlivňují zisk v odvětví a mají vliv na činnost firmy. Těmito silami jsou stávající konkurenti v odvětví, kteří vytvářejí soupeřivé prostředí, dále to jsou konkurenti, kteří na trh doposud nevstoupili, ale je zde šance jejich vstupu tzv. potencionální konkurenti. Významnou silou je smluvní síla kupujících a dodavatelů. Kupující tlačí na snižování cen se souběžným zvyšováním kvality. Dodavatelé hrozí firmě zvýšením jejich nákladů. Poslední silou je hrozba substitutů na trhu, těch výrobků, které jsou schopny funkčně nahradit produkt podniku (Jakubíková 2013).



Obrázek 1 Model pěti sil  
Zdroj (Porter 2004)

Síly nejsou oddělenými složkami, ale vzájemně na sebe působí a ovlivňují se. Společně určují ziskovost odvětví a intenzitu konkurence v něm. Cílem firem, které se ocitnou v konkurenčním prostředí, je získat takovou pozici na trhu, kdy jsou schopni všem těmto silám co nejučinněji čelit. Případně je obrátit ve svůj prospěch (Porter 2004).

**Hrozba současné konkurence** v odvětví tlačí tempo růstu prodeje dolů a dlouhodobě klesá i míra výnosů, které se přibližuje dokonalé konkurenční hladině. Nachází-li se na trhu velké množství silných agresivních konkurentů, stává se trh méně atraktivnější (Magretta 2012).

Stejně jako současná konkurence na trhu, i **nově vstupující konkurenti** vytvářejí tlak snížení ziskovosti odvětví. Vliv vstupujících konkurentů na pokles ziskovosti odvětví je způsoben snahou o zisk tržního podílu a potřebných zdrojů, což následně vede k poklesu cen či nárůstu nákladů. Zda firma vstoupí do odvětví či ne je vysoce ovlivněno vstupními bariérami a očekávanou zpětnou reakcí stávajících firem v odvětví. I zde platí pravidla, čím vyšší riziko tím i vyšší zisk. Pokud jsou vstupní bariéry do odvětví vysoké, dá se předpokládat vyšší dosažený zisk a zároveň je tato síla menší hrozbou pro stávající firmy (Porter 2004).

Další silou působící na trhu je **hrozba substitutů**, tedy výrobků, které dokáží daný produkt funkčně nahradit. Existuje-li na trhu takový produkt, má zákazník mezi nimi možnost volby. Tato volba vytváří limity cen výrobku a s tím propojené zisky. Nelze

sledovat pouze přímé konkurenty, je třeba brát v potaz i vývojové trendy v odvětví substitučních výrobků (Magretta 2012).

Poslední dvě síly souvisí se vstupy a výstupy. Velký vliv na činnost firem mají také dodavatelé a samotní zákazníci. **Síla dodavatelů** je v závislosti firmy na jejich dodávkách. Důležitost dodavatelů se promítá i v nákladech firmy nebo možnostech změny dodavatele. Hrozba nabývá na síle, jsou-li dodavatelé centralizovaní a jejich produkt nemá substitut (Magretta 2012).

**Zákazník** vytváří tlak na firmy, na snížení cen, zvýšení kvality a staví tak konkurenty proti sobě. Jejich síla nabývá na významu, jsou-li pospolití a také v případě, kdy množství jimi nakupovaného produktu představuje pro firmu významné procento odběru či pro ně není produkt důležitý. Vyjednávací síla zákazníků také roste s jejich úplnou informovaností o současném stavu trhu, nákladech, poptávce atd. Je-li produkt nediferencovaný, je pro zákazníka jednoduché přejít od jedné firmy k druhé. Společně s hrozbou odběratelů je třeba zmínit i hrozbu zpětné integrace. To je situace, kdy si zákazník daný produkt již nemá potřebu kupovat a vyrobí si jej sám (Porter 2004).

## 2.4 SWOT Analýza

SWOT analýza se skládá ze čtyř skupin rozdělených podle toho, zda a jak je firma schopna faktory na ni působící ovlivnit. Prvními dvěma skupinami jsou faktory, které je firma schopna svou činností ovlivnit. Jedná se o silné a slabé stránky, tedy vnitřní faktory. Zbývající dvě skupiny jsou faktory vnější, které jsou mimo vliv firmy. Těmi jsou příležitosti a hrozby. Faktorů nesmí být uvedeno v analýze mnoho, jinak ztrácí přehlednost. Matice faktorů pak následně slouží ke stanovení marketingových cílů (Jakubíková 2013).

Silnými stránkami je míněno vše, co činí pozici firmy na trhu silnou. Veškeré činnosti, oblasti, ve kterých firma vyniká a je v nich dobrá. Tyto faktory mohou být základem konkurenční výhody firmy. Slabé stránky jsou opakem silných. Firma má v něčem nedostatky a své slabiny (Jakubíková 2013).

Příležitosti znamenají pro firmu možnosti růstu či získání výhody nad konkurencí. Jedná se o možnosti nových technologií, objevení tržních výklenků nebo uspokojení

zatím neuspokojených potřeb zákazníků. Hrozby, podobně jako příležitosti, znamenají nevyužitě možnosti. Hrozby jsou situacemi, které nepodnikne – li firma včasné kroky, mohou vést k neúspěchu a úpadku. Jsou to takové situace, které představují překážky v činnosti firmy na trhu. Firma se je snaží minimalizovat, nebo zcela odstranit. Při posuzování silných a slabých stránek je dobré zohlednit také pohled zákazníka. Na závěr také zaznamenat, zda se jednotlivé faktory navzájem neovlivňují a jaký dopad mají příležitosti a hrozby na silné a slabé stránky firmy (Sarsby 2016).

## **2.5 Marketingové cíle**

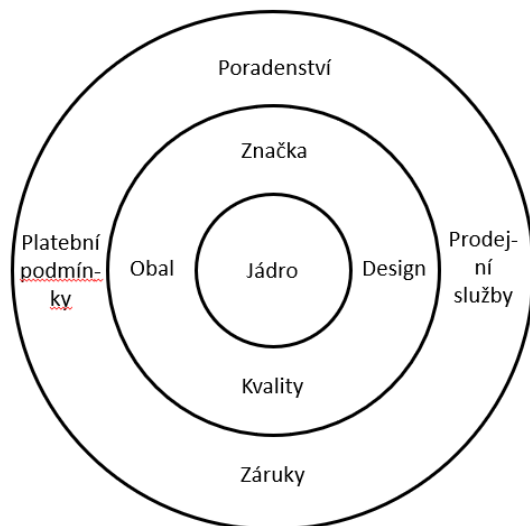
Vymezení a ujasnění si marketingových cílů je základem pro následné určení strategie. Cíle firem přirozeně vychází z firemní filozofie, mise a vize. Jak cíle tak i tyto aspekty mají vliv na marketingovou strategii podniku. Definování mise a vize pomáhá podniku v jeho dalším rozvoji a při stanovení plánů. Mise neboli poslání odráží důvod existence podniku. Vize pak směřuje podnik do budoucnosti a je odrazem cíle, kterého chce firma dosáhnout. Přes různost cílů firem by jedním z hlavních cílů mělo být odhalení potřeb a přání jejich zákazníků a tyto potřeby potom pomocí marketingového mixu uspokojit dohromady s ostatními vytyčenými cíli firmy. Podnik si tak stanovuje cíle hmatatelné i nehmatatelné. Marketingové cíle plní několik funkcí - koordinační, řídicí a kontrolní. V zásadě se jedná o funkce, které vedou činnosti takovým směrem, aby bylo dosaženo cíle (Kotler a Keller 2013).

## 3 Marketingový mix

Pojem marketingový mix znamená soubor marketingových nástrojů, které firma používá pro ovlivnění poptávky po svém produktu na cílovém trhu. V následující kapitole budou základní nástroje, kterými jsou produktová, cenová, komunikační a distribuční politika, podrobněji popsány. Tyto nástroje jsou také souhrnně nazývané 4 P. Každé ze 4 P je souborem aktivit, se kterými firma pracuje. Na nástroje 4 P se dá také pohlížet ze strany zákazníka, kdy se jedná o 4 C. 4 C stojí za hodnotou, kterou produkt zákazníkovi přináší, náklady na jeho získání, komunikaci přinášené hodnoty a jako poslední dostupnost produktu. Pohled zákazníka na marketingové aktivity firmy je zásadní a také podstatou marketingu, který se snaží uspokojovat zákaznicka přání a potřeby. 4 P jsou pouze základními nástroji, které firma může použít. Základní složení 4 P se dá rozšířit na 5 P, a to o lidi, nebo i na 7 P o zaměstnance, proces a fyzické důkazy. I tak by tato "P" neměla firmu omezovat v hledání nových cest k zákazníkovi a možnostech, jak tvarovat svou nabídku (Zamazalová 2009).

### 3.1 Produkt

Vše, co je nabízeno společnostmi na trhu, se dá souhrnně pojmenovat jako produkt. Pojem zahrnuje nabídku na trhu, která optimálně uspokojuje potřebu zákazníka. Objektem zájmu není de facto samotný produkt, ale potřeba, kterou uspokojuje, nebo problém, který řeší. Produkt zároveň odráží celý podnik a svým způsobem ho reprezentuje. Významným krokem je pomocí funkčních benefitů odlišit nabízený produkt na trhu od konkurence. Produktem není jen výrobek, služba, nebo myšlenka nabízená na trhu, ale i image, kvalita a jiné faktory, které odlišují produkt od ostatních. Díky benefitům, jako je design nebo estetika, lze vyvolat u zákazníka emoce a tím se diferencovat. Produkt, jak je možno vidět na obrázku 1, se skládá z několika vrstev - z jádra, vlastního produktu a rozšířeného produktu. Jádro je řešením problému a potřeb, které zákazník hodlá produktem vyřešit či uspokojit spolu s očekáváním. Vlastní produkt znamená standardy, které od produktu zákazník požaduje. Zde již dochází ke konkurenční diferenciaci. Třetí a poslední vrstvou je rozšířený produkt, který představuje dodatečný užitek, který zákazník koupí určitého produktu získá v podobě služeb a jiných výhod (Fifield 2012).



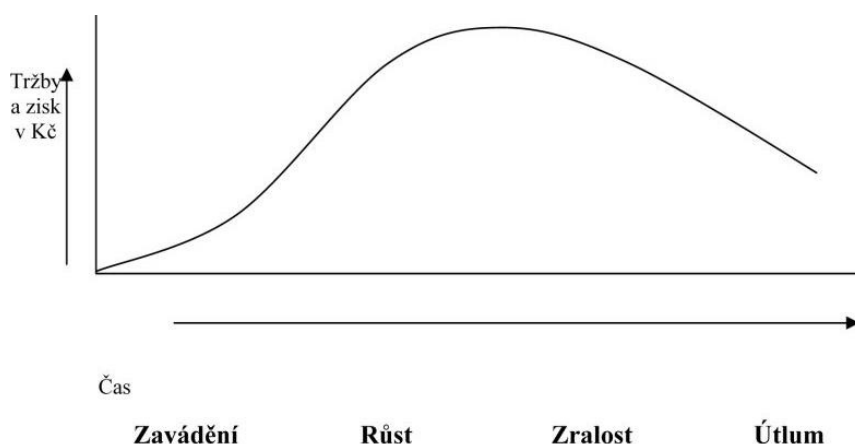
Obrázek 2 Vrstvy produktu

Zdroj: vlastní – zpracováno podle (Kotler a Armstrong 2004)

Ideální situace nastává ve chvíli, kdy výrobce vnímá produkt stejně jako zákazník. Tato situace říká, že výrobce pochopil zákaznickův pohled. Různé skupiny vnímají produkt odlišně. Podle Stanton (1981) má produkt dvě základní funkce - instrumentální a expresivní. Instrumentální část produktu je jeho základní funkcí. Expresivní vyjadřuje postavení zákazníka, jeho postoje.

Kotler a Keller (2013) vytvořili a definovali pět úrovní produktu. Základní užitek, který je důvodem, proč si zákazník daný produkt chce pořídit. Základní produkt, který potřebu uspokojuje. Očekávaný produkt zahrnuje již standardy, které zákazník očekává, které jsou nadstavbou jeho primární potřeby. Výrobce má možnost předčít zákaznickova očekávání a odlišit se tak od nabídky konkurence. Tuto situaci popisuje úroveň vylepšený produkt. Poslední úrovní je potencionální produkt, který představuje všechna možná vylepšení stávajícího produktu. Výrobce by měl být vždy o krok vpřed a neustále inovovat. To co je dnes vnímáno jako vylepšení, může být zítra očekáváno jako standard a produkt ztrácí svoji konkurenční výhodu (Jakubíková 2013).

Produkt nemá stále stejné postavení na trhu, ale prochází stejně jako člověk životními fázemi. Tento životní cyklus má čtyři fáze - uvedení na trh, růst, zralost a úpadek produktu.



Obrázek 3 Životní fáze produktu

Zdroj (Jakubíková 2013)

V každé fázi produktu je vhodná jiná strategie. Uvádění nového produktu na trh je spojeno se značnými náklady. Výrobce investuje do marketingové komunikace, aby zákazníkům produkt představil. Je-li produkt úspěšně uveden na trh, je dále zdokonalován a poptávka po něm roste, je ve fázi růstu. Nejdelší fází v životě produktu, je fáze zralosti. Trh je nasycen, produktu na trhu vznikla konkurence, je proto inovován, ale tržby klesají. Poslední fází je úpadek, kdy produkt přestává být ziskovým. Může být však i v této fázi inovován a vrácen do fáze růstu (Kotler 2007).

### 3.2 Cena

Cena je jediným nástrojem marketingového mixu, který firmě přináší finanční prostředky a zároveň je jí dotvářen charakter nabízeného produktu. Cena na trhu představuje vztah výrobce a kupujících a dá se na ni pohlížet z různých úhlů. Pro výrobce je zdrojem příjmů, konkurenčním nástrojem, pro zákazníky je to signál, vyjádření hodnoty produktu, a také projevem kultury firmy. Vhodné stanovení ceny produktu je tak velmi důležité. Pro úspěšné stanovení ceny na trhu je potřeba pochopit vztah mezi vnímanou cenou a kvalitou. U zákazníků převládá pocit, že čím je produkt dražší, tím je také kvalitnější a naopak. Cena tak stanovuje očekávanou kvalitu a dokáže ovlivnit prožitek ze spotřeby (Jakubíková 2013).

Cenu je třeba vhodně zvolit v rámci positioningu značky a měla by odpovídat celkové marketingové strategii firmy. Zákazníci vnímají a porovnávají ceny výrobců podle tzv. referenčních cen. Na základě referenčních cen se zákazník rozhoduje, zda je cena

přijatelná, moc vysoká, či naopak moc nízká. Referenční ceny jsou ceny, které si zákazníci pamatují z minulých nákupů, nebo vnímají jako přijatelné či porovnávají s cenami konkurenčních produktů. Různí zákazníci mají rozdílné představy o přijatelných cenách, nelze tedy k nim přistupovat obecně. Referenční ceny se také časem vyvíjí. Při tvorbě ceny musí výrobce zohlednit několik faktorů jako jsou náklady, ceny konkurenčního produktu a zákazníkem vnímaná cena. Náklady na výrobu produktu stanovují výrobcům minimální hranici pro určení ceny. Cena se tak skládá z nákladů a ziskové marže. Nákladově stanovená cena v sobě nese i několik nedostatků. Neodráží konkurenční cenu produktů a nezohledňuje poptávku. Nákladové stanovení ceny je proto nevhodné, cena by měla reflektovat všechny tři výše zmíněné faktory. Při tvorbě ceny by měl výrobce zohlednit citlivost zákazníků na cenu a rozdělit podle ní trh, aby firma nepřicházela o zisky. Je to přitom jeden z častých způsobů, jak je cena stanovována. Dalšími běžnými postupy stanovení ceny je stanovení ceny dle konkurence nebo poptávky. Cena tvořená podle konkurence se dělí do dvou kategorií, a to orientovaná na cenu odvětví, cena, která se pohybuje kolem průměru konkurenčních cen firem v odvětví nebo na cenového vůdce, kteří cenu stanovují a ostatní se jí přizpůsobují. V tomto případě cenotvorby výrobce věnuje menší pozornost nákladům a poptávce. Tvorba ceny zaměřená na poptávku sleduje zejména citlivost zákazníků na cenu a jejich očekávání v tomto směru (Kotler a Keller 2013).

Karlíček (2018) popisuje 3 základní cenové strategie - strategii vysokých cen, středních a nízkých. Při zvolení strategie vysokých cen cílí výrobce na zákazníka, který není příliš citlivý na cenu a dává přednost kvalitě, za kterou je ochoten si připlatit. Zlatou střední cestou je strategie dobré hodnoty. Při této strategii výrobce nabízí stále kvalitní produkt za příznivější ceny. Cílí tak na ty zákazníky, kteří touží po kvalitním zboží, ale již nejsou ochotni si za kvalitu výrazně připlatit. Poslední strategií je tzv. ekonomická strategie, nebo také strategie nízkých cen. Produkty nabízené v souladu s touto strategií jsou méně kvalitní, avšak za nízké ceny. Zákazníky těchto produktů jsou lidé, pro které je cena na prvním místě a je rozhodujícím ukazatelem. Aby tato strategie byla pro firmu úspěšná, je třeba optimalizovat náklady nabízeného produktu. Produkty jsou tak často vyráběny masově, nebo například z levnějších materiálů. Nabízí-li výrobce více než jeden produkt, je třeba přemýšlet nad cenotvorbou celého produktového mixu. Při této úvaze je třeba si uvědomit, že změna



ceny jednoho produktu portfolia může ovlivnit poptávku po jiném. Zajímavou možností je adaptivní cena, která v nejjednodušší podobě bez snížení ceny segmentuje produkt mezi zákazníky a to nabízením různé varianty produktu s, nebo bez přidáných rozšiřujících funkcí. Cena je chápána jako jeden z atributů produktu a firma ji může měnit. Tato strategie tak nabízí velkou flexibilitu. Rozhodnutí o ceně produktu patří mezi nejdůležitější rozhodnutí výrobce, které dotváří charakter produktu (Jakubíková 2013).

### **3.3 Distribuce**

Place, v překladu místo, dostupnost nebo také distribuce produktu, odpovídá na otázku, jak se produkt od výrobce dostane k zákazníkovi. K úspěšnému prodeji je třeba, aby produkt byl ve správný čas na správném místě, v požadované kvalitě a množství. Proces by měl zároveň korespondovat s marketingovou strategií podniku, a to za co možná nejnižších nákladů. Možnosti dostupnosti produktu, jako rychlost, pohodlí i jednoduchost, jsou součástí vnímané hodnoty pro zákazníka. Nedostupnost produktu může být pro výrobce i likvidační, nebo naopak dostupnost může znamenat preferenci produktu u zákazníků (Srpová a Řehoř 2010).

Distribuce produktu je dlouhodobý proces spojený s plánováním a rozhodováním, nelze ji pružně měnit a změnu distribuce často odmítá sám zákazník. Dostupnost nesmí být chápána pouze prostorově, ale je to soubor procesů, které dostávají produkt k zákazníkovi. A zákazníci jsou ochotni si za dostupnost připlatit (Jakubíková 2013).

Přes důležitost a nepostradatelnost procesu cesty produktu od výrobce k zákazníkovi je tomuto nástroji věnováno firmami v porovnání s ostatními nástroji marketingového mixu méně pozornosti (Jakubíková 2013).

Dostupnost produktu může být pro firmu konkurenční výhodou. Proces získání produktu zákazníkem může vyvolat různé emoce a nabídnout spolu s doručením produktu zážitek, který si zapamatuje. Zážitek může zajistit balení nebo obsluha prodejny.

Distribuci produktu si firma může zajistit sama nebo využít mezičlánků. Rozhodne-li se využít prostředníka pro svou distribuci, nese to s sebou několik výhod. Distributor má již zkušenosti, kontakty a může nabízet i kvalitnější služby. Zvolení cesty produktu ke konečnému spotřebiteli je důležitým rozhodnutím, kterým se zabývá distribuční

politika. Cílem distribuční politiky je proniknutí na cílové trhy, vyhovění přání zákazníka, úsporný pohyb produktu z hlediska nákladů, tržní podíl a klasicky maximalizace zisku z prodeje. Dostupnost však není chápána pouze jako konečná cesta od výrobku k zákazníkovi, tedy distribuční cesta. Dodavatelský řetězec je mnohem širší pojem obsahující více článků zapojených již ve výrobní stránce podnikání, od zdrojů, toku informací, k produktu až ke konečnému zákazníkovi i funkci, kterou plní (Jakubíková 2013).

Důležitost vhodného zvolení distribuční strategie se odráží v případných problémech s jeho změnami, které jsou riskantní a ukáží se až za delší dobu. Distribuční strategie je tak nejméně pružným nástrojem marketingového mixu. Jsou rozlišovány tři základní distribuční strategie - selektivní, intenzivní a exkluzivní. Tyto strategie se od sebe liší dostupností produktu prostorově i časově. Zatímco intenzivní strategie je zaměřena na zprostředkování produktu kdykoliv a kdekoliv, s malou kontrolou, jak je produkt prodáván konečnému zákazníkovi a s využitím co nejvíce distribučních článků. Exkluzivní strategie sází na jedinečnost i v dostupnosti a na zážitek s tím spojený. Strategie nacházející se mezi nimi je selektivní. Tyto strategie jsou úzce svázány s cenovými strategiemi. Mezi další rozhodnutí patří zvolení přímé nebo nepřímé distribuční cesty. Přímá cesta nevyužívá mezičlánků, což s sebou nese spoustu výhod. Výrobce se tak přímo setkává a komunikuje s konečným zákazníkem, což mu dává možnost rychlé reakce na jeho požadavky i okamžitou zpětnou vazbu. Výrobce však nese veškerá rizika spojena s distribucí, kterou si zajišťuje sám. Přímá forma prodeje je jednou z nejstarších forem. Tento typ distribuce je vhodný pro produkty vyráběné na zakázku, nebo v malém množství. Prodej se tak často odehrává přímo v místě výroby, ve vlastních prodejnách. Nevýhodou klasické přímé distribuce bývá uváděno nedostatečné pokrytí trhu. Moderní technologie dovolily nový přístup k zákazníkům prostřednictvím internetu, které je také formou přímé distribuční cesty. Jedná se o zásilkový, nebo elektronický prodej a díky rychlému šíření technologie je stále častější. Je tak možné realizovat přímý prodej bez vlastních prodejních prostor (Srpová a Řehoř 2010).

Nepřímá cesta přirozeně využívá prostředníků. Ti mohou nabývat různých podob. Nejznámějšími typy prostředníků jsou maloobchody a velkoobchody, dále pak systém franšíz nebo dealerů. Výhody přímé distribuční cesty jsou nevýhodami té nepřímé a naopak. Mezi výhodou nepřímého typu distribuce proto patří nulové náklady s budováním vlastní distribuční sítě a nevýhodou je ztráta kontaktu se zákazníky a

kontroly nad konečnou cenou produktu. Finální cenu si určuje sám distributor, stejně tak poskytuje servis a informace zákazníkovi o produktu. Zvláště z tohoto pohledu je důležité, aby byly vytvořeny a udržovány s distributory dobré vztahy. Případný špatný zážitek zákazníka s distributorem může negativně ovlivnit vnímání značky. Tak jako u ostatních nástrojů marketingového mixu je i zde důležité přemýšlet nad preferencemi dostupnosti u zákazníků. Při případném hodnocení efektivnosti distribučního kanálu je třeba kromě tržeb a nákladů zohlednit také potenciál příslušného kanálu do budoucnosti (Karlíček 2018).

### **3.4 Marketingová komunikace**

Posledním a nejvíce viditelným nástrojem marketingového mixu je marketingová komunikace, která má informovat, přesvědčovat a připomínat se spotřebitelům. Snaží se o ovlivnění zákaznického nákupního chování. Připomínáním a komunikací také napomáhá k vytvoření vztahu ke značce, preferenci a spolu vytváří hodnotu značky. Marketingovou komunikací se výrobce či firma snaží upozornit na svou nabídku produktů, jejich vlastnosti, cenu, komunikovat jejich odlišnosti a konkurenční výhodu, stejně jako možnost získání produktu. Cílem komunikace je stimulování poptávky, informování o produktu, jeho použití, dostupnosti, ceně a vyvolání pozitivní emoce s danou značkou. Firma používá ke komunikaci se zákazníky komunikačního mixu, tedy souboru nástrojů, kterými jsou reklama, podpora prodeje, PR, osobní prodej, event marketing, ústní šíření a přímý prodej. Všechny tyto typy komunikace v dnešní době zásadně ovlivňují moderní technologie a rozšiřují jejich možnosti. Moderním fenoménem je také přehlčení reklamou, klade se tak velký důraz, aby komunikační nástroje byly využívány kreativně a nenarušovaly život spotřebitelů. V mnoha případech je dnes nabízena možnost, kdy si spotřebitel může vybrat, jak a zda bude reklamě vystavován. Zaujmout konečného spotřebitele je tak čím dál těžší. Marketingová komunikace má mnoho cílů - informovat, přesvědčovat a další. Hlavním cílem marketingové komunikace je ale především prodej. Náklady vložené do komunikace by tak měly být chápány jako investice. Marketingové sdělení by mělo být jednoduché a srozumitelné, cílová skupina musí sdělení pochopit (Přikrylová 2019; Pelsmacker et al. 2003).

- **Komunikační mix**

Při volbě vhodných nástrojů, které firma v rámci své strategie použije, je důležité se zamyslet nad charakterem trhu a nabízeným produktem. Jiná komunikace se hodí, komunikuje-li firma na B2B trhu nebo B2C, stejně využívá-li mezičlánků, nebo ne (Přikrylová 2019).

- **Reklama**

Reklama je jedním z nejvíce využívaných forem komunikace díky oslovení velkého počtu zákazníků. Napomáhá zároveň vytvářet a posilovat povědomí o značce a jejích produktech. I jejím prostřednictvím firma ovlivňuje vnímání značky a asociace s ní spojené. Tento typ komunikace je placený a neosobní. Reklama se šíří pomocí masmédií jako televizní, rozhlasová a tisková reklama nebo formou vnější reklamy, které má vliv na kolemjdoucí po celý den. Tím jsou myšleny například billboardy, nápisy, umístění loga firmy a jiné. Reklama je vhodná, chce-li firma rychle oslovit cílový segment zákazníků. Speciální formou reklamy je product placement. Jedná se o nerušivé umístění značky ve filmu, televizním pořadu nebo seriálu. Lze tak značku spojit s vhodnou osobou a umocnit tak chtěné asociace se značkou (Pelsmacker et al. 2003).

Díky vývoji technologií vznikl online druh reklamy, kterou představují například bannery nebo reklamní spoty automaticky se přehrávající před videi nebo na webových stránkách. Online reklamu lze velmi dobře zacílit a jednoduše vyhodnotit oproti ostatním typům reklamy. Je schopná zákazníky navést přímo k prodeji na webové stránky inzerenta (Přikrylová 2019; Smith a Zook 2020).

- **Podpora prodeje**

Tento komunikační nástroj se soustředí především na výrazné zvýšení okamžitého prodeje, který je ale následován podobně velkým poklesem. Pod pojmem podpory prodeje se skrývají výhodná balení, soutěže, volné vzorky produktů či dárky dostávané při koupi. Vše, co směřuje k ovlivnění zákazníka, aby koupil, případně vyzkoušel daný produkt. Díky rychlému nárůstu prodeje je tento nástroj oblíbený u marketérů. Snižování cen u výhodných balení může ale poškodit hodnotu značky a její vnímané postavení na trhu. Tento nástroj je také velmi nákladným. Za podporu prodeje je považována i komunikace přímo v místě prodeje prostřednictvím plakátů, stojanů, nebo výjimečné umístění produktu v prodejně. Součástí tohoto nástroje může

být také motivace personálu, ve snaze ovlivnit zákazníka a poskytnout mu takové služby, které ho dovedou ke koupi (Přikrylová 2019).

- Osobní prodej

Jde o situace, kdy se zákazník setkává přímo s výrobcem, firmou. Zásadní je osobní kontakt mezi nimi, kdy dochází k výměně informací, zpětné vazbě a prodejce je schopen reagovat a přizpůsobit nabídku zákazníkovi na míru. Cílem je především vytvoření vztahu se zákazníkem a vzájemné důvěře. Velmi důležitou roli zde hraje osobnost a vystupování prodejce. Pro prodejce je vztah se zákazníkem velmi důležitý a je do něj investováno velké množství energie. Tento nástroj je tím nejdražším z komunikačního mixu. Příkladem osobního prodeje jsou obchodní i neformální setkání nebo veletrhy (Přikrylová 2019).

- Public Relations

Aby firma zvyšovala svou důvěryhodnost v očích zákazníků, využívá public relations. Komunikace s veřejností umožňuje ovlivnit její mínění o podniku pozitivním směrem a zvládnutí případné negativní publicity. Firma se snaží pomocí PR aktivit, jakými jsou např. finanční podpora projektů, transparentnost a komunikace s médii, zlepšit image firmy. Aktivity směřují nejen na spotřebitele a zákazníky firmy, ale je určena i pro širokou veřejnost, média a zaměstnance. Je-li firma zákazníky dobře vnímána, působí i jejich produkty důvěryhodněji, je zde snaha o nepřímou stimulaci poptávky. Důležitým nástrojem jsou tiskové zprávy vydávané firmou, které jsou i jedním z hlavních zdrojů informací pro novináře a PR je tak neplacenou publicitou pro firmu. Firma by ale měla sdělovat tisku zajímavé a skutečné zprávy, ne pouze reklamní sdělení. Součástí komunikace s veřejností je tzv. krizová komunikace. To, jak se firma chová v době krize, je pro ni zásadní a stejně tak i její vyjádření k dané situaci. Krizová komunikace má za cíl minimalizovat, nebo jen snížit dopad krize na firmu a zamezit tak poškození její značky. Krize by měla být komunikována firmou jak vně, tak i dovnitř směrem ke svým zaměstnancům (Přikrylová 2019).

- Event marketing

Na zákazníka se dá silně zapůsobit a vyvolat u něj emoční zážitek, který si pak následně v ideálním případě spojí se značkou pomocí uspořádané akce nebo sponzoringem. Hlavním rozdílem sponzoringu od pořádání akce firmou je pořadatel akce. V případě sponzoringu pořádá akci třetí strana a firma ji pouze finančně, nebo nefinančně podporuje, výměnou za propagaci. Organizuje-li akci přímo firma, bývá zaměřená na současné i budoucí zákazníky firmy. Eventem chce firma opět

dosáhnout pozitivních asociací, které si po ní bude zákazník se značkou spojovat a které se mu během nákupu vybaví (Karlíček 2018).

- Webové stránky

Dnes je již standardem, že firma má, mimo jiné i vlastní webové stránky. Růst marketingové komunikace se odehrává hlavně v online prostředí. Ať už firma přímo působí v online světě, kdy jsou pro ni webové stránky základem, tak i pro „offline“ podniky, působící převážně na klasických trzích, je webová stránka důležitým prezentačním nástrojem. Úspěšné stránky by měly být poutavé, přitom jednoduché, přehledné a především aktuální. V současnosti je důležitým požadavkem zobrazitelnost i na jiných zařízeních, než jen na počítači. Metrikami pro měření efektivnosti stránek je návštěvnost, čas opuštění stránky, čas, po který návštěvník na stránce je a jiné. Co se týče online marketingu, oblíbené jsou kampaně na sociálních sítích (Smith a Zook 2020).

- Přímý marketing

Přímý nebo také direct marketing, se vyvinul z osobního prodeje, kdy je zákazníkovi místo prodejce zaslána nabídka produktů. Tato nabídka bývá přizpůsobována segmentu na něž cílí. Tento nástroj se nejčastěji snaží o zvýšení prodeje u současných zákazníků. Zákazníky se snaží vybízet k okamžité akci. Nejde vždy o prodej základního produktu - marketéři se snaží motivovat k nákupu také doplňkových produktů neboli cross-sellingu, kdy je zákazník vybízen k pořízení ke svému již zakoupenému produktu ještě rozšiřujících produktů. Další formou je up-selling, kdy je zákazníkovi nabízena lepší verze produktu. S vyšší cenou jde ruku v ruce více možností a vyšší kvalita. Nabídka je zasílána tradičně poštou, mobilem, formou SMS nebo e-mailem. Pod direct marketing patří také kontaktování zákazníka telefonicky. Tento nástroj se dá použít i pro získání nových zákazníků, k upevnění loajality zasláním drobných odměn a dárků. Výběr cílového trhu a segmentu, spolu s marketingovým mixem, tvoří marketingovou strategii (Přikrylová 2019).

## 4 Marketingová strategie

Marketingové strategie pomáhají firmám k dosažení vytyčených cílů a to identifikací toho, co firma k dosažení stanovených cílů potřebuje. Konkrétní kroky, které je třeba učinit, pak popisuje marketingový plán, který vychází z marketingové strategie podniku (Blažková 2007).

Autory marketingových strategií, kteří budou dále v práci zmíněni, jsou Igor Ansoff, Philip Kotler a Michael Porter. Porter se svými strategiemi zaměřuje na udržení konkurenceschopnosti firmy. Ansoff klade důraz na tržní prostor výrobku a kolem této myšlenky staví jednotlivé strategie. Kotlerovi strategie se zabývají postavením firmy na trhu a velikostí jejího tržního podílu v odvětví (Horáková 2014).

Při tvorbě marketingové strategie je zmiňována důležitost 5 C. Tato C stojí za pojmy customer needs, company skills, competition, collaborators a context. První ze zmíněných vyzdvihuje důležitost zákaznických potřeb, identifikaci typu zákazníků a potřeb, které mají. To je zásadní pro jejich správné uspokojení firmou. Druhý pojem poukazuje na schopnost a kompetence firmy uspokojovat potřeby jimi vybrané skupiny zákazníků. Důležitým faktorem pro volbu marketingové strategie je přítomnost ostatních firem na trhu. Znalosti o našich konkurentech mohou firmě pomoci při uvědomění či získání konkurenční výhody (Horáková 2014).

K získání strategického postavení na trhu je zapotřebí vědět, na koho je možno se obrátit. Vytvoření si spolehlivého spojence je důležitým faktorem při úspěšnosti firmy na trhu. Přitom je důležité vnímat okolí a brát v potaz vnější faktory působící a limitující společnost tzv. kontext je pátým a posledním C (Blažková 2007).

V teorii existuje velké množství strategií. Realitou však je, že si firma většinou nezvolí pouze jednu ze strategií, i kvůli podobnosti některých z nich, ale zaměří se na jimi sledované cíle a podle toho zvolí i více strategií najednou. Malé firmy, které nemají rozsáhlé možnosti, si však nejčastěji volí jediný typ strategie, kterým se řídí (Jakubíková 2013).

Jedno z možných dělení strategií je dle chování firmy na trhu. Dělí na ofenzivní a defenzivní.

- Ofenzivní

Při ofenzivním stylu chování se firma zaměřuje na slabé stránky konkurence a na ty útočí. To může firma udělat pouze za předpokladu dostatečných informací o své konkurenci.

- Defenzivní

Tímto typem strategie je chování firmy zaměřené na ochranu svých výrobků před konkurencí především kvalitou a cenou či exkluzivním servisem. Firma své produkty může chránit i zákonnými prvky jako patenty, nebo ochrannými známkami (Srpová et al. 2011).

## **4.1 Strategie nástrojů marketingového mixu**

Tyto strategie se vztahují k jednotlivým nástrojům marketingového mixu. Pomáhají rozvíjet jednotlivé nástroje a jasně stanovit cíle, čeho má firma v rámci každého nástroje dosáhnout a na co se soustředit.

- **Výrobová strategie**

Výrobové strategie souvisí s životním cyklem výrobku, tedy vývojem, zaváděním, růstem, zralostí a poklesem. V první fázi před uvedením na trh je třeba zhmotnit myšlenku v podobě rozhodnutí ohledně vyvíjeného produktu. Jde o design, kvalitu, vlastnosti produktu, služby s ním spojené, designem nebo značkou. Díky ní si zákazníci vytvářejí s výrobkem vztah, pomáhá jim v orientaci a produkt získává na hodnotě (Blažková 2007; Horáková 2014).

Následuje zavedení produktu na trh, kdy se firma může rozhodnout pro různé strategie v závislosti na výši ceny a množství nákladů vložených do propagace. V této fázi je třeba dát o produktu vědět a přesvědčit zákazníky o jeho výhodách. Je-li cílem co největší zisk, pak volí firma strategii rychlého sbírání. Je nastavena vysoká cena a intenzivní propagace. Pomalé sbírání souvisí s vysokou cenou, ale nízkými propagačními náklady. Při pohledu do budoucna, v podobě dlouhodobějšího zisku společně se získáním tržního podílu, volí firma spíše strategii rychlého pronikání. U rychlého pronikání je cena nastavena nízko a náklady na propagaci vysoko. Opakem je pomalé pronikání, kdy poptávka je ovlivněna především nízkou cenou, protože



náklady na propagaci jsou nízké. Ve fázi růstu se snaží produkt o vytvoření spotřebitelské preference. Strategie růstu firma volí podle toho, na co se rozhodne cílit, zaměří svou snahu například na získání nových zákazníků nebo rozšíření sortimentu (Blažková 2007; Horáková 2014).

Ve fázi zralosti se trh pomalu nasycuje a je třeba podniknout určité kroky k udržení tržního postavení, například změnou marketingového mixu nebo inovací produktu. Nepovede-li se tato fáze, nebo není-li provedena nastává, pokles a následné stažení produktu z trhu (Horáková 2014).

- **Cenové strategie**

Strategie týkající se ceny jsou často podceňovány a ceny jsou špatně stanoveny. Často se stanovují ceny pouze podle nákladové metody nebo podle konkurenčních produktů. Zásadní vliv na tvorbu by měl mít především bod zvratu a marketingový mix firmy. Konkrétní strategie, které si firmy mohou zvolit, jsou prémiová, penetrační, konkurenční, ekonomická a diferenční. Prémiová strategie se vyznačuje vysokými cenami spojenými i s vysokou kvalitou. Typické pro penetrační strategii je ze začátku nastavení nízké ceny a po získání tržního podílu její zvednutí. Konkurenční strategie popisuje strategii, kdy firma stanoví nízkou zaváděcí cenu, která by měla vycházet z nízkých výrobních nákladů. Firma tak bojuje s konkurencí nízkou cenou. Ekonomická strategie ceny je typická nízkou cenou u levných značek. Dalším typem je diferenční strategie. Firma prodává zboží stejné kvality, stejného množství za různé ceny (Karlíček 2018).

- **Distribuční strategie**

Jak bylo již výše zmíněno, cílem distribuční strategie je nalézt optimální cestu produktu od výrobce k zákazníkovi. Cílem je zajistit takovou cestu s využitím minima nákladů. Při volbě strategie je třeba zvážit typ produktu, cílový trh a přání zákazníků. Dále jsou vytvořeny alternativy distribučních cest a zhodnocení firemních zdrojů. Následuje vytvoření akčního plánu a jeho následná kontrola. V úvahách o vhodné strategii je také třeba zmínit náklady na vytvoření vlastní strategie (Jakubíková 2013).

Rozlišují se dva typy strategií podle použití či nepoužití mezičlánků a to přímá a nepřímá. Při nepřímé strategii využívá firma mezičlánků. Typ nepřímé strategie se dělí

dále na strategii jedné distribuční cesty nebo multidistribuční. Jak názvy napovídají, jedná se o využití buď pouze jedné, nebo více distribučních cest. Druhá možnost přináší mnoho výhod, od pokrytí trhu k možnosti individuálnějšího přístupu, hrozí ale možnost konfliktů.

Mezi distribuční strategie také patří strategie intenzivní, exkluzivní a selektivní, které jsou popsány již výše v podkapitole 3.3 Distribuce. Změní-li se nějaká složka mající vliv na distribuční strategii, je jí třeba upravit, jako například změna nákupního chování (Jakubíková 2013; Blažková 2007).

- **Internetové distribuční strategie**

S rozvojem internetu se otevřela alternativní možnost distribuce pro firmy. Někteří si zvolili internet jako svou jedinou distribuční cestu. Internet lze tedy využívat jako distribuční cestu, nebo jako místo pro nákup zboží. Dodávka zboží je v druhém případě zařízena jinak, než online formou. Zboží je na internetu zákazníkem pouze vybráno. Častěji voleným způsobem je přibrání internetu jako alternativy distribuce jak se o zboží dozvědět a získat ho. Aby se firma mohla úspěšně spolehnout pouze na internet, její zákazníci musí být zvyklí na něm nakupovat a musí k němu mít přístup, výrobek je pro prodej na internetu vhodný a online prostředí nabídne zákazníkovi přidanou hodnotu (Blažková 2007).

- **Komunikační strategie**

Komunikací firma především informuje zákazníka o nabízeném zboží a napomáhá tak jeho prodeji. Základem konkurenční strategie je jasně stanovený cíl, který chce firma komunikovat. Následně je třeba rozhodnout o jednotlivých složkách komunikačního mixu, což jsou reklama, PR, podpora prodeje a osobní prodej. O všech těchto nástrojích je přitom rozhodnuto v souladu se zprávou, kterou firma komunikuje (Přikrylová 2019).

## **4.2 Růstové strategie**

Autorem růstových strategií byl Igor Ansoff a jejich základem je tržní prostor výrobku. Tedy vztah který má výrobek s trhem. Matice slouží k nalezení vhodné tržně-

produktové strategie a zároveň umožňuje zhodnocení rizik s ní souvisejícími. Matice je rozdělena do dvou dimenzí. Vertikálně jsou popsány trhy existující i nové. Horizontálně poté produkty současné i nově uvedené na trh. Jejich kombinací vznikají čtyři možné strategie - tržní penetrace, rozšiřování trhu, vývoj výrobku a diverzifikace (Srpová et al. 2011).

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

*Obrázek 4 Ansoffova matice*  
Zdroj (Srpová et al. 2011)

### **Tržní penetrace**

Tato strategie má za cíl zvýšit tržní podíl. Jedná se o strategii, kdy se firma vystavuje nejmenšímu riziku, jelikož se pouze snaží zvětšit tržní podíl již stávajícímu produktu na existujícím trhu. Firma přitom využívá své současné zdroje a postupy.

### **Rozvoj trhu (Rozšiřování trhu)**

Rizikovější strategií je rozvoj trhu. V rámci této strategie jde o snahu získat nové zákazníky, nebo objevit nové tržní segmenty. Tato strategie je vhodná v případě, že je pro firmu náročné přejít na nový produkt, aktuálně vyráběný produkt je kvalitní a stávající trhy a segmenty jsou již vyčerpané.

**Vývoj trhu** jako strategie nese opět vyšší riziko než strategie předchozí. Firma vyvíjí nový produkt a snaží se jej prosadit na stávajících trzích. Předpokladem je, že firma je silná v inovacích.

**Diverzifikace** je nejrizikovější z růstových strategií. Firma se v této strategii vydává do neznáma, nemá informace o novém trhu, na který vstupuje s novým výrobkem.

Jelikož firma nemá zkušenosti v daném prostoru, je vhodná nejdříve podrobná analýza trhu a důkladná příprava strategie (Srpková et al. 2011; Horáková 2014).

### 4.3 Strategie zaměřené na konkurenci

Základním smyslem těchto strategií je nalezení konkurenční výhody, a to pomocí výkonnosti nebo nízkými náklady. Porter definuje tři hlavní způsoby jak se firma může prosadit na trhu a získat výhodu oproti konkurenci, usilovat o vedoucí postavení v nákladech, snaha o diferenciaci nebo zaměření na vhodné tržní segmenty. Čtyři strategie jsou graficky zachyceny do matice, kdy vertikála představuje stupeň diferenciaci produktu, horizontální osa rozsah podnikových aktivit. Samotné strategie jsou: zaměření na diferenciaci, diferenciaci, zaměření na náklady a vedoucí pozice v nákladech (Magretta 2012).

- **Vedoucí pozice v nákladech**

Firma se rozhodne získat zákazníky nízkou cenou svých produktů- Toho docílí bezkonkurenčně nízkými náklady na výrobu a distribuci v odvětví. Získá tím větší tržní podíl. Strategie nízkých nákladů také přirozeně vytváří bariéru vstupu do odvětví, zároveň odrazuje od produkce substitutů. Strategie je vhodná u produktů, které jsou možné vyrábět masově, a diferenciaci u těchto výrobků není možná. Výhodu by si firma měla být schopna udržet, což znamená, že je třeba udržet si postavení v nízkých nákladech (Porter 2004).

- **Diferenciaci**

Tato strategie má za cíl vytvoření lepšího a dokonalejšího výrobku a vymezit se vůči konkurenci odlišením výrobku. Na náklady, oproti předchozí strategii, není zaměřená primární pozornost. Strategie je úspěšná, jedná-li se o výrobky, které je nelehké napodobit a je u nich možné odlišení. S jedinečností produktu roste i cena. Tuto jedinečnost jsou zákazníci schopni ocenit a připlatit si za ni (Porter 2004; Magretta 2012).

- **Koncentrace**

Firma se rozhodne zaměřit, na jeden nebo více úzkých segmentů. Firma se zaměří na skulinu na trhu, kde se snaží uspokojit specifické potřeby zákazníků. Po zaměření se firma opět soustředí na nízké náklady, nebo diferenciaci (Magretta 2012).

## 5 Představení firmy

V této kapitole bude představena firma Caparti, kterou se zabývá praktická část diplomové práce. Firma Caparti je malou rodinnou firmou sídlící ve východočeském městě Vrchlabí. Počátky její činnosti spadají do roku 1999, kdy majitelka firmy Michaela Mia Matoušová s podnikáním začala. Jedná se o firmu se zaměřením především na tzv. měkký textil. Do sortimentu jimi nabízených produktů patří například záclony a garnýže. Produkty jsou popsány podrobněji níže. Mimo realizaci, kdy se firma pyšní vlastní šicí dílnou, mají v nabídce také několik nadstandardních služeb, jakou je možnost konzultace nebo montáž. Paní Matoušová podniká jako fyzická osoba na základě živnostenského oprávnění zákona o živnostenském podnikání dle č.1§ 19 zákona č. 455/1991Sb.

Paní Michaela Mia Matoušová má vystudovanou oděvní školu, dále pak své vzdělání rozšířila o obor design se zaměřením na textil. V podnikání začala s šitím dětského bavlněného oblečení, odtud také název firmy Caparti. Zavedený název použila pro své současné podnikání v bytovém textilu, ovšem nyní je značka vyslovována jako Kaparty. Firma do svého názvu začlenila také pojem dekorátérské studio. Mimo výrobu nabízí i nezávaznou konzultaci barevného provedení, oměření či technické řešení spolu s vyžehlením, vypráním a následným zavěšením. Jsou tak schopni zajistit zakázku od měření, přes výrobu, až po montáž. Logo firmy Caparti bylo v začátku podnikání oranžové, tato barva se prolínala veškerým designem firemní komunikace. Logo i webové stránky ([www.caparti.cz](http://www.caparti.cz)) v roce 2021 prošly rebrandingem v duchu minimalismu a střídmých barev, které více odpovídají současným trendům. Vytvořeny jsou stylem rolování, vše je tak na jedné stránce. K jednotlivým částem se dá jednoduše dostat přes nabídku na horní liště. Stránky jsou laděné do odstínů černé a bílé, stejně jako logo. Staré logo je však stále možné vidět na cedulkách u výrobků. Nová koncepce je tedy pojata více stroze, vládne jednoduchost. K rebrandingu se firma rozhodla z důvodu zastaralosti webových stránek a snaze držet se aktuálních trendů a stylu.



Obrázek 5 Logo firmy Caparti

Zdroj: (Caparti.cz 2023)

- Lidské zdroje

Firmu vede paní Matoušová, technickou podporu zajišťující montáže a servis zajišťuje její manžel Dušan Matouš. Dále zde pracují dvě pomocné švadleny. První švadlena je u firmy na plný úvazek. Stará se převážně o šití zakázek, mezi další její povinnosti patří i obsluha zákazníků. Druhá švadlena je ve firmě na poloviční úvazek a má na starosti pomocné práce u zakázek, stříhání, žehlení, skládání a další činnosti. Stará se o přípravu materiálu pro ušití a pak následnou finální úpravu. Účetní služby jsou zajištěny externě. Ve firmě také brigádně vypomáhá syn majitelky. Při větších zakázkách využívá podnik externích švadlen. Firma dále využívá brigádníků, ti jsou však zaměstnání především v kavárně, která je od hlavní činnosti firmy oddělena. Jejich výpomoc pak využívají hlavně v letní sezóně. Brigádníci jim pak také vypomáhají při soukromých akcích a akcích pořádaných pro veřejnost.

- Hmotné zdroje

Firma má ve své dílně k dispozici 4 průmyslové šicí stroje v hodnotě 120 000 Kč. V rámci tohoto počtu je započítán coverlock a overlock, které jsou nezbytné pro výrobu a jsou denně v provozu. Stroje firma vyměňuje po 10 letech. Firma přirozeně stroje díky neustálému technologickému pokroku obnovuje a mění za lepší, které umožňují větší přesnost a jsou pohodlnější na ovládání, usnadňují a zefektivňují práci. Dílna je dále vybavena žehlicím stolem s žehličkou, stolem pro stříhání a přípravu zakázky, a odkládacím prostorem.

Firma sídlí ve vlastních prostorách zde se nachází jak kamenná prodejna i šicí dílna. Budova je určena k podnikání, do vlastnictví ji firma získala v roce 2019 a její hodnota činila 5 milionů. Aktuálně na budovu firma splácí hypotéku. Budova má 1 patro a rozsáhlé půdní prostory. Součástí budovy je garáž, která je v současné době přebudovaná na kavárnu. Do budoucna chce firma zrekonstruovat první patro a

prostory využít k pronájmu. Majitelka chce z některých horních místností vybudovat ateliér a obnovit pořádané kreativní kurzy. Dále firma vlastní dva automobily značek Volvo a Jeep. Firma automobily využívá pro dopravu za zákazníky, při oměřování nebo montáži zakázek. Automobily firma zakoupila v roce 2020 v hodnotě 1,5 milionu Kč financované úvěrem. Firma nemá e-shop, kvůli vysoké diferenciaci jednotlivého zboží. Prodej se odehrává v kamenné prodejně osobně (Caparti.cz 2023).  
Co se týče finančních zdrojů, nebyly mi dány k dispozici a veřejně nejsou dostupné.

## 6 Marketingový mix ve firmě

V následující části budou popsány postupně nástroje marketingového mixu firmy v současné podobě. Postupně bude věnována pozornost produktu, ceně, distribuci a komunikaci firmy.

Firma nemá v současnosti vybudované marketingové oddělení ani pozici, která by se zabývala pouze marketingem firmy. Firma nemá stanovené jasné marketingové cíle a v současnosti se při stávající velikosti podniku nechystá podobnou pozici vytvářet. Přesto si firma uvědomuje význam marketingu a snaží se jeho principy začlenit do podnikových procesů. Prostřednictvím svých produktů prodává firma především kvalitu zpracování i materiálu, design, osobitost a jedinečnost. Cílem firmy není prodat co nejvíc i za nižší cenu, naopak kalkulací své ceny firma nabízí exkluzivitu, nejnovější trendy v oblasti měkkého designu a hlavně budování dlouhodobých vztahů se zákazníky. Hlavním cílem firmy je maximální uspokojení zákazníka a neustálý posun vpřed. O marketingové aktivity, především o marketingovou komunikaci firmy se v současnosti stará sama majitelka firmy (Matoušová 2023).

### 6.1 Produktová politika

Firma nabízí různé možnosti zastínění jak venkovního tak vnitřního, s veškerými k tomu potřebnými komponenty (garnýže, kolejnice a profily). Firma neustále rozšiřuje nabídku poskytovaných služeb, v nedávné době začala nabízet čalounění a renovaci starého polstrovaného nábytku. Dále k celkovému doladění interiéru nabízí polštáře, koberce, ubrusy a další měkké dekorace. Okrajově se firma zabývá také instalací garážových vrat, pojezdových bran, zasklíváním teras, balkonů a drobných zámečnických prací. Tyto služby má v režii pan Matouš. Všechno zboží je vysoce individuální, vše od materiálu, designu až po provedení je vytvořeno dle přání zákazníka a s ním konzultováno. Vhodným výběrem jednotlivých složek produktu je možné upravit cenu, dle možností zákazníka, například typem použitého materiálu. Specializací firmy je prodej stínící techniky, která je také nejvíce požadovaným produktem. Ve snaze co nejvíce vyhovět zákazníkům nabízí firma nadstandardní služby. Tyto služby nejsou u konkurence zdaleka běžné. Kromě konzultace vhodnosti materiálu, barevného sladění i designu, nabízí firma oměření i následnou montáž



přímo na místě zadané klientem. U firmy je tak možné objednat si kompletní servis od designu, oměření, zpracování, až po instalaci v interiéru. Následně pak zákazník může také využít praní záclon a závěsů, které patří do nabídky služeb firmy. Pro hotely a pensiony pak také nabízí v rámci spolupráce s firmou Brotex dodání hotelového povlečení šitého na míru (Caparti.cz 2023).

*Tabulka 1 nejprodávanější produkty za rok 2022*

Zboží	Počet prodaných kusů za rok 2022
Rolety	601
Závěsy	441
Polštář	274
Žaluzie	228
Záclony	184
Sedáky	118
Ručníky	69
Povlečení	56
drobné měkké dekorace	46
ubrus, prostírky, koberce	50
potahy/ čalounění	41
sítě proti hmyzu	19
Celkem	2127

Zdroj: vlastní zpracování, na základě podkladů firmy

Dle tabulky je nejprodávanějším artiklem firmy stínící technika, konkrétně rolety. Prodej rolet tvoří 28,2 % z prodaného zboží. Téměř polovinu veškerého prodaného zboží pak tvoří rolety a závěsy. 80% produkce zahrnuje výroba prvních pěti výrobků. Tyto produkty vyrábí firma již od svého založení a zákazníci o ně projevují největší zájem. Firma neustále rozšiřuje nabídku služeb i nabízeného zboží. Obecně lze říci, že zákazníci využívající produkty vyráběné na zakázku a standardizované si ve firmě spíše nekupují. Firma v roce 2022 vyřídila 450 zakázek.

Firma dlouhou dobu používala při zaznamenávání zakázek tzv. zakázkové bloky. Jednalo se o klasické bloky, do kterých byly zaznamenávány všechny potřebné informace. U každé zakázky tak byly zapsány kontaktní údaje na zákazníka, potřebné technické údaje a hojně byla využívána také možnost skic, které sloužily k lepší vizualizaci zakázky. Kalkulace pak probíhala a byla zaznamenávána jinam. Vizualizace zakázky je pro její správné pochopení velmi důležitá. V současném roce přešla firma na online systém zaznamenávání zakázek pomocí sdíleného kalendáře v tabletu. Každý zaměstnanec firmy tak může odkudkoliv online zadat zakázku do „zakázkového bloku“. Zakázky se zapisují do dnů oměření či montáže a jsou doplněny fotografiemi konkrétního prostoru, kterého se zakázka týká či ilustracemi. Firma tímto systémem chce omezit chybovost, kdy se stávalo, že zakázka nebyla do bloku zapsána. Firma často pracuje v terénu, kdy jezdí oměřovat zakázky k zákazníkům domů a zakázky se tak nemohly zapisovat přímo do bloku, který zůstával v sídle podniku. Dalším cílem je shromáždit informace o zakázkách přehledně na jednom místě a urychlit komunikaci mezi pracovišti tak, aby do nich mohl každý kdykoliv nahlédnout a mít aktuální informace. Kalkulace zakázek stále probíhá mimo zakázkové bloky (Matoušová 2023).

## **6.2 Komunikace firmy**

Firma se prezentuje jako rodinný podnik s tradicí a zkušenostmi v oboru a využívá tak převládající vnímání zákazníků, kteří více důvěřují firmám, jsou-li rodinné. V komunikaci je také hlavním bodem kvalita zpracování, na které si firma u svých zakázek zakládá.

Jak bylo již výše zmíněno, prodej je uskutečňován hlavně osobně, buď přímo na prodejně, případně v místě výkonu služby. Firma zatím nemá e-shop a v dohledné době ani neplánuje jeho zavedení. Přestože by bylo možné některé výrobky standardizovat a nabízet i online, zbytek výroby je však převážně individuální a z důvodu jedinečnosti jednotlivých výrobků provoz e-shopu není nezbytný.

Majitelka firmy pravidelně navštěvuje veletrhy, kde má možnost získat nové kontakty na dodavatele i zákazníky, v případě zájmu i sdílí zkušenosti s ostatními. Jedná-li se o prezentování firmy účastní se veletrhů v Hradci Králové, příležitostně i jinde v regionu. Pro získání nových kontaktů s dodavateli pak pravidelně navštěvuje pražské

veletrhy a veletrh ve Frankfurtu nad Mohanem. Účastí na veletrzích firma také udržuje přehled o aktuálních trendech nejen typech stínící techniky, ale i možností nových materiálů.

V prostorách podniku nedávno firma vybuodovala kavárnu, která je primárně myšlena pro zákazníky firmy Caparti. Je to také prostor pro pořádání občasných eventů pro zákazníky. Tyto události jsou zaměřeny především na utužení dobrých vztahů se zákazníky. Významným nástrojem pro firmu je World of mouth, tedy ústní doporučení. Tento nástroj úzce souvisí s dobrou zkušeností s firmou. Jelikož je tento nástroj pro firmu důležitý, své vztahy se zákazníky má na prvním místě. K tomu přispívá i osobní kontakt s nimi. Firma dále spolupracuje s firmou Roubenky Roubal, která po realizaci stavby doporučují svým zákazníkům služby firmy Caparti (Matoušová 2023).

(Caparti.cz 2023).

Sponzorské aktivity firmy Caparti zahrnují podporu vrchlabské kultury. Pro Kulturní dům Střelnice vytvořila oponu. Firma také zařizuje občasně zakázky pro město, např. zastínění v obřadní místnosti. Firma je dále sponzorem nové malé značky MEWE, která se zabývá výrobou kabelek. Firma také podporuje místní Dětský domov.

Použije-li firma jako nástroj podporu prodeje, pak je to ve formě soutěží. Výhra je pak ve formě poukazu na vybrané zboží. Tradiční podobu reklamy firma nevyužívá.

- Internetový marketing

Jeden z nejsilnějších marketingových nástrojů, který firma využívá při své prezentaci, jsou sociální sítě, a to především Facebook. Facebook firma používá od roku 2014 a je velice aktivní, každý den se objevuje na profilu stories a týdně i příspěvek. Dají se na něm najít aktuální informace nejen o nabídce, ale i akcích pořádaných firmou. Majitelka přes stránku komunikuje se svými zákazníky prostřednictvím fotek i videí, kdy pravidelně o svátcích zákazníky oslovuje a děkuje za jejich podporu. Významné množství zákazníků kontaktuje firmu právě přes Facebook, který má hodnocení 4,3 z 5. Ačkoli má stránka jen 377 sledujících, dosah některých příspěvků je dvojnásobně větší. Příspěvek s největším dosahem zhlédlo 811 lidí. Další sociální stránkou, kde má firma profil je Instagram, kde ji sleduje 599 sledujících a sdílené příspěvky mají zhlédnutí i v řádu 1 000 uživatelů. Instagramový příspěvek si průměrně zobrazí 412 lidí, dosah na Instagramu je tak vyšší, než na Facebooku. Míra zapojení je ale nízká. Jelikož je Instagram, především o vizuálních příspěvcích, sledují ji a kontaktují firmu především architekti a designéřská studia.

Webové stránky firmy slouží jako zdroj informací a snaží se přiblížit firmu novým zákazníkům. Obsahují základní informace jako jsou kontakt, adresa, jména majitelů, na koho se obrátit. Na stránkách lze nalézt příběh a představení členů týmu. Samozřejmě je na webových stránkách umístěna nabídka nabízených produktů s galerií již hotových projektů. Firma na stránkách prezentuje historii svého podnikání a její začátky. Součástí webových stránek je i blog, kde je aktuálně jediný příspěvek (Caparti.cz 2023).

### **6.3 Cenová politika**

Cenu výsledného produktu přirozeně ovlivňuje výše vstupu, přesto se firma zaměřuje především na vyhovění zákazníkovi a je ochotná s cenou pracovat, například výběrem levnějšího materiálu. Svou cenovou politikou chce tak docílit udržení si stávajících zákazníků.

Výrobky firmy Caparti jsou považovány v porovnání s konkurencí a zakázkovou výrobou za středně drahé. Cena ovšem odpovídá individuálnímu přístupu a kvalitnímu zpracování zakázky. Pro klientelu z velkých měst, jsou cenově lehké dostupné. Kvalita zpracování zakázky je vždy taková, za kterou si firma stojí. Firma proto nevyužívá cenových zvýhodnění, kterou by si zákazník mohl spojit s horší kvalitou a neoriginalitou (Matoušová 2023).

- **Tvorba ceny**

Při tvorbě ceny používá podnik nákladovou metodu s ohledem na náročnost dané zakázky. Cena zakázky se tak skládá z ceny materiálu a přidané marže, další částí ceny je celková práce spojená se zakázkou od nastříhání, ušití až po vyžehlení konečného výrobku. Práce na jednotlivé zakázky je vypočítána podle typu zakázky, její velikosti a náročnosti. Majitelka si v minulosti vytvořila systém, jak tuto tak zvanou zprůměrovanou mzdu do zakázek zohledňovat.

Při kalkulaci ceny u žaluzií, rolet nebo jiného zboží, je ocenění práce složitější. Na tento typ byla vytvořena tabulka, podle které se daná zakázka počítá. Zohledňuje náročnost dané práce, pro příklad je zde uvedeno nacenění práce na ušití záclony nebo závěsu, kdy jsou materiál i požadavky na ušití podobné. Minimální ocenění práce si firma počítá na 100 Kč bez ohledu na čas potřebný k jejímu dokončení.

Nacení práce za ušití (záclona, závěs)

příprava materiálu ..... 100 Kč

všití olůvka ..... 20 Kč

za metr ušití ..... 12 Kč

Při přepočtu celkové práce na 1 m<sup>2</sup> je práce vypočtena na 29 Kč/ m<sup>2</sup>.

V případě atypických zakázek, jako je například čalounění, nabízí zákazníkovi pouze rámcovou cenu, která se pak podle náročnosti či spotřebovaného materiálu může od reálné ceny lišit, nesmí přitom přesáhnout o více jak 10 % z rámcové ceny.

Jelikož služba montáže není vždy zákazníky využita, není zahrnuta do ceny zakázky. Případné využití této služby je tak oceněno zvlášť, opět s přihlédnutím k rozsahu náročnosti práce.

Cenové rozpětí jednotlivého zboží je velmi široké a cena zakázky je tak vždy individuální. Metr látky, které firma nabízí se pohybuje od 300–5 000 Kč, podobný cenový rozsah je i u žaluzií a rolet, kdy záleží na velikosti i použitém materiálu. Tržby firmy za minulý rok 2022 byly kolem 4 milionů korun (Caparti.cz 2023).

## 6.4 Distribuční politika

Distribuce firmy je přímá. Probíhá v místě prodeje, úzký kontakt se zákazníkem a zpětná vazba je pro firmu při výrobě zakázky velmi důležitá, záleží jí na zákaznické spokojenosti. Kontakt tedy probíhá přímo mezi zákazníkem a firmou, majitelka firmy zná své zákazníky a osobně s nimi prochází všechny kroky zakázky. Instalace měkkého textilu přímo do místa, kam je zamýšleno, bere zákazníkovi starosti s instalací i dopravou. Menší zboží lze zakoupit přímo v prodejně firmy, jedná se především o polštáře, koberce, deky nebo ubrusy, tedy spíše měkké doplňky interiéru. Jediné negativní hodnocení od zákazníků bylo mířeno na dlouhou čekací dobu objednávky. Sídlo firmy se nachází v centru města. Firma má u svého sídla vybudované parkoviště pro své zákazníky. Obchod je tak dobře dostupný pěšky i automobilem. Pro zákazníky je i mimo kavárnu přímo v obchodě zařízené sezení (Caparti.cz 2023).

## 7 Situační analýza firmy Caparti

Situační analýza pomáhá firmě k zjištění všech potřebných informací a faktorů, které na firmu v současnosti působí nebo by mohly ovlivnit firmu do budoucna. Sběr těchto informací pomáhá firmě zjistit své silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Na základě těchto poznatků firma stanovuje plány a cíle firmy do budoucna. V následujících podkapitolách jsou postupně popsány faktory, které mají vliv na činnost podniku.

### 7.1 Analýza textilního odvětví

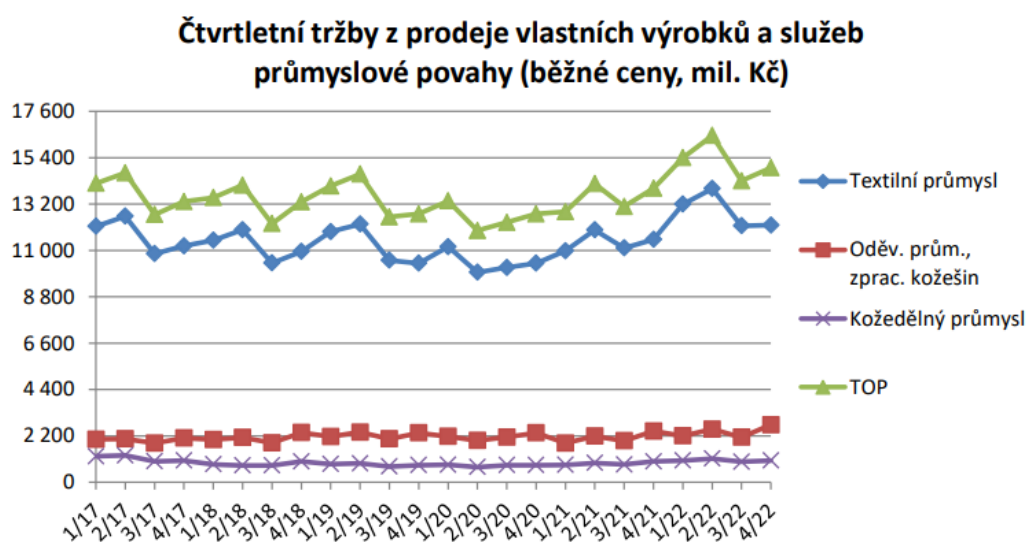
Textilní průmysl hrál důležitou roli v historii regionu, kde firma sídlí. Tato kapitola se krátce věnuje historii textilního průmyslu v okolí Vrchlabí a dále pokračuje popisem aktuální situace textilního a oděvního průmyslu v České republice.

Krkonoše byly v historii významným místem nejen sklářského průmyslu, svou tradici zde mělo i plátenictví, tkalcovství a lnářství. Vychází to z hojného chovu ovcí a dostatku kvalitní vlny. V 16. století bylo Podkrkonoší jako jeden ze severovýchodních českých regionů, zapojeno do dálkových obchodních vztahů, vyráběl se zde hlavně len. I přes přehnané války zůstal tento region významným střediskem textilní výroby v Česku. Útlum textilního průmyslu nastal až po druhé světové válce, především odsunem sudetských Němců. I přes úpadek tohoto průmyslu na našem území zůstal tento region důležitým bodem textilního průmyslu. Především v Podkrkonoší jsou dnes firmy, které se k tomuto řemeslu vrací (Klapka a Martinát 2005).

Dříve tvořil textilní průmysl významné procento HDP České republiky, nyní je to méně jak jedno procento. V současné době vedou v českém textilním průmyslu převážně rodinné firmy. Většina z nich se pak zaměřuje na kvalitu a s ní odpovídající vyšší cenou. Přestože je v posledních letech textilní průmysl na vzestupu, většina látek je dovážených z Evropy a Asie. Většina významných textilek z historie již neexistuje. V Česku je tak vytvořen pouze design produktu a jeho výroba. Problémem je také nedostatek kvalifikované pracovní síly. Stávající kvalifikovaní pracovníci využívají rekvalifikace a zájem o obory švadlen a podobných u mladých slábne. Z toho důvodu často školy, kvůli nízkému zájmu tyto obory ani nenabízejí. Obyčejní lidé také méně často umí šít. Řešením by tak mohly být nové technologie a automatizace výroby.

Majitelka firmy Caparti vidí opravdový nedostatok švadlen v nastupujúcej generácii (VeJVodová 2021).

Dle tiskové zprávy ATOK, Asociace Textilního-Oděvního-Kožedělného průmyslu stouply tržby v tomto odvětví v roce 2022 oproti roku 2021 o 13 %. Textilní průmysl se podílí na tomto zvýšení o 12,9 %. Tržby v textilním průmyslu u firem nad 20 zaměstnanců dosáhly v roce 2022 61,1 mld. Kč. Na zvýšení tržeb se výrazně podílela zvyšující se inflace. Reálné zvýšení produkce je odhadováno na 1–2 % růstu. Vývoj tržeb textilního i oděvního průmyslu je možné vidět v přiloženém grafu. Oproti roku 2021 zaznamenal textilní průmysl růst i v zaměstnanosti a to o 0,5 %. Co se týče zahraničního obchodu udržuje si textilní a oděvní průmysl zápornou bilanci. Zvýšila se hodnota vývozu i dovozu v oděvním i v textilním průmyslu. U textilního průmyslu se hodnota vývozu zvedla o 9,2 % a dovozu o 4,8 %. Textilní průmysl sám o sobě dosáhl kladné bilance zahraničního obchodu. Přestože hodnota vývozu i dovozu vzrostla, objem vyvezených produktů díky zvýšení cen zboží klesl a dovoz se zvýšil. Celková bilance textilního a oděvního průmyslu zůstala záporná (ATOK 2023).



Obrázek 6 Čtvrtletní tržby v textilním průmyslu mezi lety 2017-2022  
Zdroj: (ATOK 2023)

## 7.2 PEST Analýza

V této části se situační analýza firmy Caparti soustředí na popis makroprostředí, ve kterém firma působí, a to především na faktory, které mají na podnik přímý vliv. Analýza by tak mohla pomoci identifikovat příležitosti a hrozby, kterých by mohl

podnik využít či je eliminovat. PEST analýza sleduje 4 faktory, které jsou následně postupně popsány faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-demografické a technické.

### **7.1.1 Politicko-právní prostředí**

Firma podniká na základě volné živnosti Výroba textilií, textilních výrobků, oděvů a oděvních doplňků, a to dle Živnostenského zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání. Tento zákon upravuje v České republice podmínky pro podnikání fyzických a právnických osob některých činnostech.

Dále se firma podnikající na území ČR řídí právními předpisy státu. Mezi nejdůležitější z nich patří:

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění pozdějších předpisů;

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů;

563/1991 Sb. Zákon o účetnictví,

zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Co se týče technických požadavků na výrobky, ty jsou nejčastěji udávány typem zakázky. Například hotely mohou požadovat nehořlavou nebo protihlukovou látku. V těchto případech se za vlastnosti látky zaručuje její výrobce, který je povinen toto prokázat certifikátem o provedené zkoušce. V roce 2009 také vzniklo sdružení, které reprezentuje výrobce stínící techniky a jejích částí. Toto sdružení vydalo nezávislý technický dokument týkající se norem, legislativních změn a častých dotazů kolem stínící techniky. Sdružení uděluje v případě zájmu firmy roční certifikát kvality, jako garanci že firma jedná dle všech platných nařízeních. Dalšími cíli sdružení, krom garance certifikovaných firem, je například zvýšit informovanost veřejnosti o možnostech stínící techniky. Příkladem z uvedených nařízeních technických požadavků jsou 190 / 2002 Sb. Technické požadavky na stavební výrobky  
24 / 2003 Sb. Technické požadavky na strojní zařízení (Holubec 2017).

Význam rodinných podniků stále narůstá a jejich důležitost na ekonomiku byla přiznána v roce 2019, kdy vláda schválila novou definici rodinného podnikání. Podpora rodinných podniků se stále rozšiřuje, nyní je možné podnik zaregistrovat jako rodinný na Ministerstvu průmyslu a obchodu. Registrovat se mohou rodinné korporace a



živnosti, jsou-li v jejím podnikání činní alespoň dva rodinní příslušníci, kteří mají většinový hlasovací, respektive majetkový podíl podle usnesení vlády ČR č. 899 z 18.10.2021 (ASMP 2023).



Obrázek 7 Logo certifikátu zaregistrované rodinné firmy

Zdroj: (ASMP 2023)

O registraci žádá oprávněný zástupce obchodní korporace, nebo OSVČ. Platnost registrace je 3 roky, poté je případně nutné ji obnovit a to za poplatek. Výhody, které má toto osvědčení přinést, je možnost užívání oficiálního loga rodinného podniku, které by mělo v zákaznících vyvolávat pocit kvality a etického podnikání. Dalším benefitem je program Národní rozvojové banky EXPANZE a GEN a ZÁRUKA 2015 až 2023, který nabízí možnost využití zvýhodněných bankovních produktů. Na těchto podporách společně s Ministerstvem průmyslu a obchodu spolupracovala Asociace malých a středních podniků, proto nabízené výhodné bankovní produkty nemohou využít velké rodinné podniky (ASMP 2023).

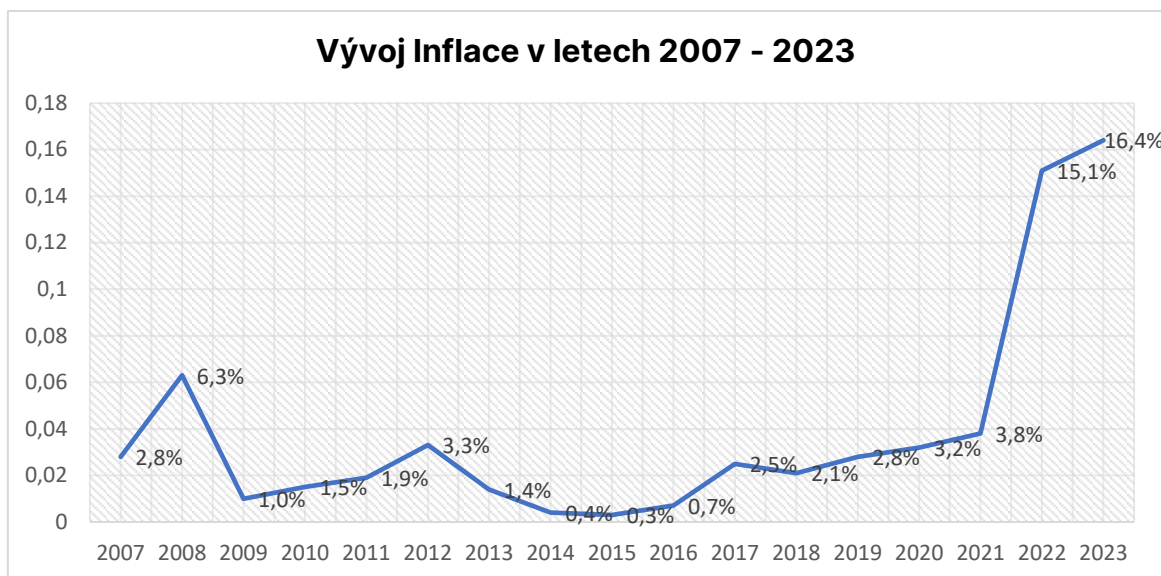
Vláda také schválila podporu nejen rodinným podnikům, ale malým a středním podnikům obecně pro období 2021–2027. Cílem této podpory je zvýšení produktivity a konkurenceschopnosti MSP v ČR a tím posílit pozici České republiky na mezinárodní scéně (ASMP 2023) (MPO 2023).

### 7.1.2 Ekonomické vlivy

Jedním z klíčových souhrnných ukazatelů ekonomiky je hrubý domácí produkt nebo také HDP. Za rok 2022 stoupl HDP o 2,4 %. Ačkoli HDP minulý rok rostl, tempo jeho růstu zpomalovalo. K tomuto zpomalení pomohlo snížení spotřeby českých domácností, které tak učinili v reakci na reálné snížení jejich příjmů o 3 % a růst cen. Významný byl růst cen energií, pohonných hmot a potravin. Klesly i investiční výdaje nefinančních podniků (ČSÚ 2022) (ČSÚ 2023d).

Míra inflace patří mezi další významné ukazatele ekonomiky a v posledních letech je nebývale vysoká. Průměrná inflace minulého roku dosahovala hodnoty 15,1 %. V březnu 2023 dosahuje inflace 16,4 %. Zvyšování cenové hladiny a klesající hodnota

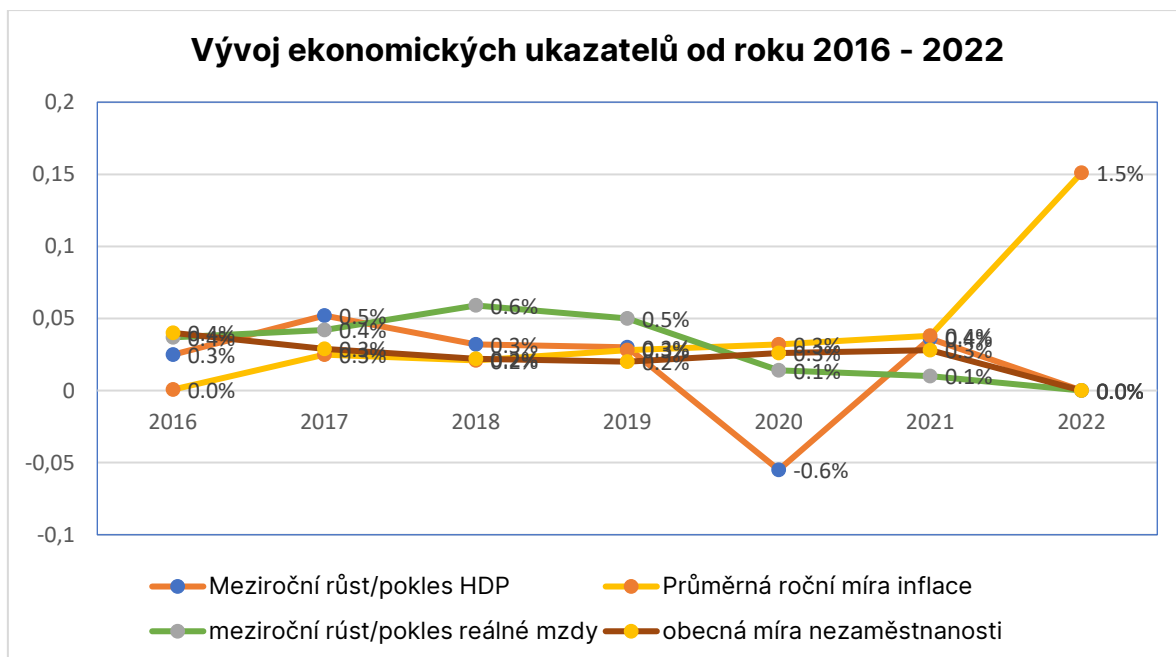
peněz negativně ovlivňuje podnikatele. Na základě průzkumu z května 2022 Asociace malých a středních podnikatelů vnímá 86 % podnikatelů rostoucí inflaci jako významný problém pro jejich podnikání (ČSOB 2022).



Obrázek 8 Vývoj inflace v letech 2007-2023

Zdroj: (ČSÚ 2023)

Aktuální míra nezaměstnanosti v roce 2023 je ve výši 2,5 % což je stejně jako minulý rok. Obecně je nezaměstnáno vyšší procento žen. V roce 2022 byla v Královéhradeckém kraji, kde firma působí, nezaměstnanost ve výši 6,3 % (ČSÚ 2023c).



Obrázek 9 Vývoj ekonomických ukazatelů v letech 2016-2022

Zdroj: (ČSÚ 2023b)

Jako reakci na zvyšující se inflaci, začala centrální banka zvyšovat úrokové sazby. V roce 2022 se také výrazně zvýšily náklady na pohonné hmoty a energii. Všechny tyto faktory spolu s poklesem reálné mzdy vedly ke snížení spotřeby domácností, které začaly více šetřit. Obecně pak vedl k útlumu investic (Roland 2023).

Během pandemie Covidu - 19 se projevila závislost některých firem na dodavatelských řetězcích, které nebyly v té době schopny fungovat. I po skončení pandemie čelí dodavatelské řetězce výzvě, nyní spojenými s rostoucími cenami energií (Česká národní banka 2023).

### **7.1.3 Sociálně-demografické vlivy**

Populační vývoj pokračuje ve stárnoucím trendu a klesajícím počtu nově narozených. V roce 2022 se počet obyvatel České republiky zvýšil o 16,7 tis v porovnání s rokem 2021. Tento růst způsobil především příchod lidí ze zahraničí. V tomto údaji přitom nejsou zahrnuty dočasné azyly poskytnuté lidem prchajícím před konfliktem na Ukrajině. Přirozený přírůstek roku 2022 činil - 20 373, zatímco přírůstek přistěhovaných byl + 37 065. Populace tak stále roste, pouze pomalejším tempem. Velký počet obyvatel poptává bydlení, poptávka ovšem převyšuje nabídku a vysoká inflace, vysoké úrokové sazby a náklady na energii, jsou pro spoustu lidí překážkou při jejich koupi.

Rok 2022 byl bohatý na počet uzavřených sňatků. Přesto stále více lidí žije v takzvaných single domácnostech (ČSÚ 2023a).

Doba během covidové pandemie přinesla mnoho nemyslitelného a do určité míry tak změnila společnost. Hlavní změnou, kterou bezprostředně přinesla, byl čas, který byli lidé nuceni strávit ve svých domovech. Množství volného času a práce z domova vedla mnohé k touze změnit vzhled jejich domovů na více praktický a útulný. Byl zaznamenán velký počet úvěrů na rekonstrukce. Lidé přitom nejvíce rekonstruovali interiéry, kdy se snažili o vytvoření více soukromých prostor. Levnými variantami byly závěsy, paravany a další. Lidé také začali více času trávit se svou rodinou. Obnoveným trendem se stalo během pandemie chataření spolu s koupí apartmánů. Koupě těchto nemovitostí často vyžaduje rekonstrukce.

Vzrostl počet lidí používajících internet a využívajících tak online nákupů. Tento trend stále pokračuje. Internet k nákupům více používají ženy a kolem 50 % lidí chodí na

internet přes telefon. Nejvíce nákupů je ale realizováno přes počítač (Shoptet, a.s 2023).

V České republice roste počet lidí s vyšším vzděláním. Více jak polovina Čechů má vystudovanou střední školu s maturitou a vyšší. Nejvyšší počet vysokoškolsky vzdělaných je v Praze (ČSÚ 2023a).

Češi průměrně stráví prací 41 hodin týdně. Volný čas pak tráví nejčastěji na výletech a sledováním televize, a to až třetinu svého volna. Následuje pobyt na internetu, čas strávený na sociálních sítích a četba časopisů nebo knih. I ve svém volném čase tak tráví velkou část doma.

Při zařizování svých domácností Češi v poslední době hledí především na kvalitu a design. Trendem je také podpora domácích firem. Cenu u výrobků jako hlavní faktor vidí méně jak polovina zákazníků (Wernerová 2022) (OMG Research 2021).

#### 7.1.4 Technologické faktory

Hlavní trendy v textilním průmyslu jdou aktuálně dvěma směry. První vyznává poctivé řemeslo, lokální výrobu. Ve výrobě se vrací ke kořenům a původním postupům. Ruku v ruce jde uvědomělá potřeba ze strany zákazníka. Druhý směr se dere cestou technologie, využívá nových postupů, robotizace, digitalizace, nebo například virtuální módy. Vše ve jménu minimálního dopadu na životní prostředí. Módní a obecně textilní průmysl, podobně jako jiné obory, také kráčí cestou ekologicky šetrného a eticky odpovědného působení.

Novými materiály, od kterých se očekává, že se budou v budoucnu více používat jsou materiály z konopí, nebo vlákna z biomasy. Vlákna vedoucí teplo, nebo látka se zabudovanými bezpečnostními čidly, jsou dnes již běžné a technologie se stále posouvá. Z přírodních materiálů je stále více populární len, který je hypoalergenní a pohlcuje pachy, zároveň je přírodním materiálem (Poulová 2020).

Materiálem, ve kterém svět vidí velký potenciál, je nanotechnologie. Nano materiály se už nyní používají například v kosmetice, nebo ochranných povlacích. Jejich výhodou je omyvatelnost, odpuzují špínu a další. Jednou z možností využití technologií je také virtuální realita, kterou už ve své aplikaci využívá například firma Ikea. Virtuální realitu je tak možno využít nejen k propagaci značky, ale jako možnost vyzkoušet si produkt ve virtuální realitě (Sedlák 2019).

Co se týče celkové technologické úrovně České republiky, je na základě žebříčku Global Skill Index jednou z nejlépe znalostně vybavených zemí do budoucna. Česká republika vyniká v technologii i dobrých nápadech, problémem je nedostatek zkušených lidí, kteří by zajistili jejich uplatnění na globálním trhu (Coursera Inc. 2022).

### 7.3 Porterova analýza

Mikroprostředí bude v této kapitole analyzováno pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Postupně bude popsáno pět sil působících na firmu - vyjednávací síla odběratelů, dodavatelů, hrozba substitutů, vstup nových konkurentů do odvětví a stávající konkurence v odvětví. Cílem analýzy je podat celkový obraz konkurenčního prostředí, ve kterém firma podniká.

- **Odběratelé**

Zákazníky firmy Caparti jsou jednotlivci, designéři a architekti. Firma navázala také spolupráci s firmou Kompletní stavby Roubal s.r.o., která staví roubenky na klíč a doporučuje a nabízí služby měkkého designu firmy Caparti svým zákazníkům. Zákazníky jsou spíše jednotlivci, firma proto nemá pouze jednoho významného odběratele. Zákazníky jsou převážně lidé z velkých měst České republiky, především pak Prahy, Hradce Králové, Liberce a Brna. Díky umístění firmy ve městě Vrchlabí, které je blízko Špindlerova Mlýna a Harrachova, je potenciál také v nově se stavějících apartmánech, kdy tak do Krkonoš přichází lidé z velkých měst. Zákazníky firmy jsou také hotely, pensiony a jiná rekreační zařízení. Zákazníci firmy Caparti se dají rozdělit do několika skupin:

- jednotliví zákazníci

V této skupině jsou nejvýznamnějším počtem zastoupeny ženy ve věkové skupině mezi 30-50 lety se zájmem o interiér, design a pohodlný domov, které jsou ochotny zaplatit za kvalitnější a na míru dělanou stínící techniku. Služby firmy Caparti vyhledávají pak z praktických, či estetických důvodů. Zákazníci se na firmu obracejí s dotazy týkající se vhodnosti řešení, materiálu a barevného sladění. Důležitými faktory pro zákazníky je pak cena a časový horizont zpracování zakázky. Ze zkušenosti majitelky se zákazníci vrací po 10-15 letech, chtějí-li změnu interiéru, či řeší problém se zastíněním.

- ubytovací zařízení

V případě ubytovacích zařízení se jedná často o větší zakázky s vyššími technickými požadavky na výrobek. Firma nabízí kompletní vybavení pokojů měkkým designem a to včetně na míru šitých vysoce odolných ložních prostěradel. Individuální přístup vkládá firma i do dekorací a drobných detailů, které jsou součástí interiéru. Největší zakázkou firmy bylo kompletní zařízení 50 hotelových pokojů pro hotel Palace. Firma hotelu dodala blackoutové nehořlavé závěsy, splňující požadované normy, hotelové povlečení, běhouny na postele a dekorativní polštáře.

- zakázky pro město

Firma bývá také oslovena k zajištění městských zakázek, jakou byla nová opona ve vrchlabském Divadelním klubu, nebo nové zastínění v obřadní síni na Městském úřadu.

Velký význam má pro firmu ústní doporučení zákazníků, zákazník se díky tomu ocitá ve výhodnější vyjednávací pozici. Kvalita odvedené práce s poskytnutými službami tak neodmyslitelně patří k cíli, který má firma stanovený. Firma klade velký důraz na vytváření dlouhodobých a věrných zákazníků. Silnou pozici odběratelů zajišťuje také velké množství alternativních a konkurenčních produktů. Firma se zaměřuje na individuální přístup k zakázkám (Matoušová 2023).

- **Dodavatelé**

Hlavními materiály, které firma odebírá, jsou různé druhy látek, které jsou nejčastěji zastoupeny na kamenné prodejně prostřednictvím vzorníků. Mezi další nezbytné vstupy pro firmu patří samozřejmě pomocné materiály nutné k šití a kompletaci zakázek - nitě, olůvka, háčky, řasící stuhy a jiné. Jelikož není na českém trhu dostatek rozmanitých dodavatelů látek, spolupracuje firma s překupníky, kteří odebírají ze zahraničí, nebo přímo se zahraničními výrobci. Jedním z českých výrobců, od kterého firma odebírá, je Textil Zítka, který nabízí žakárové a kanafasové látky. Tento typ látek je nejčastěji využíván při venkovském stylu. Výjimečně firma také spolupracuje s firmou KOLOVRAT, ČM s.r.o. Tato firma vyrábí metráže historických látek. Je-li na trhu možnost českého či evropského dodavatele, dává mu firma přednost. Nejvýznamnějším dodavatelem je maďarská firma Laguna, která firmě dodává textilní materiál na záclony a závěsy. Stínící techniku na zakázku si nechává firma Caparti vyrábět u firem Kasko-Blinds a.s. a Isotra a.s. , které sídlí na jižní Moravě. Pro garnyže,

závěsné systémy a kolejnice je dodavatelem česká firma DPD. Potahové látky odebírá od se španělské firmy Klipet, která má v Česku zastoupení. Dále pak pro bytovací zařízení má ve své nabídce žakárové ložní povlečení na zakázku šité od firmy Brontex Z&J s.r.o.

Během let si firma našla pro ně nejvíce vhodné dodavatele, se kterými má již úzký vztah a nepředpokládá, že by v dohledné době své dodavatele změnila. Sami dodavatelé zaujímají osobní přístup a z vlastní iniciativy se zajímají, jak by mohli s firmou dále spolupracovat. Přesto je na trhu dostatečné množství dodavatelů, kteří nabízejí podobné služby v podobné cenové relaci, není tak složité dodavatele při nežádoucí změně změnit. Firma není závislá na žádném dodavateli a vyjednávací pozice dodavatelů tak nemá velkou sílu. V řešení dodavatele propagačních materiálů využívá firma regionálních firem v místě svého působení (Matoušová 2023).

- **Substituty**

Za alternativu stínící techniky lze považovat fólie na okna, nebo také zatmavovací fólie. Tyto fólie jsou aplikovány na okno, sklo tím chrání a v létě poskytují stín.

Věda v tomto ohledu pokročila a na trhu jsou dnes již dostupné tzv. stmívací fólie, které fungují na principu tekutých krystalů. Díky nim jsou schopny měnit svou průhlednost. Tyto fólie pak plní funkci i tepelné a zvukové izolace. Dalším technologickým posunem jsou inteligentní okna. Tato okna jsou schopna sama regulovat propustnost světla v závislosti na světelných podmínkách venku. Díky této schopnosti nabízejí zákazníkům úsporu elektrické energie. Tyto technologie se dají využít i u automobilů. Substitutem pro nabídku firmy Caparti je také venkovní stínící technika - venkovní žaluzie, rolety, stínění pro verandy a jiné (Grohmann 2011; Stmívací-fólie 2023).

- **Konkurenti**

Na trhu je poměrně velké množství různých podniků nabízející bytový textil a stínící techniku. Těmito podniky jsou pak nejčastěji designová studia, specializované firmy s šicími dílnami i bez nich a obchody s bytovým textilem. Firma Caparti si tak zakládá a bojuje s konkurencí kvalitou zpracování svých výrobků, materiálu a poskytovaných služeb. Konkurenční boj je také velmi úzce spojen s budováním základny věrných zákazníků, kteří se vracejí a dál doporučují služby firmy. Konkurenční výhodou a

odlišením se od konkurence je velká pružnost, kterou je firma schopna nabídnou v realizaci svých výrobků, co se týče provedení, designu i materiálu a doplňkových dekorací. Přímo ve Vrchlabí je jeden podobný podnik, který konkuruje firmě Caparti. Tímto podnikem je byt-tex Hany Mertlíkové, který má podobnou nabídku zboží i služeb a má i vlastní šicí dílnu. Narozdíl od firmy Caparti, má navíc Byt-tex vlastní e-shop, kde nabízí již hotové zboží. Firma Byt-tex je na trhu již 25 let, podobně jako analyzovaná firma nabízí i Byt-tex možnost oměření a montáže. V rámci práce s cenou firma využívá různých slevových akcí (wpj.cz 2023).

Vlastní šicí dílna je z pohledu konkurence vnímána jako velká konkurenční výhoda, jelikož není samozřejmostí u dekorátérských studií zajišťovat si samostatnou výrobu zakázek. Dekorátérská studia většinou vytváří návrh, jsou v kontaktu se zákazníkem, ale výrobu zakázky zadávají externím dílnám. To způsobuje delší dodací dobu zakázky. Studio pak prodá až finální produkt, který není díky externímu výrobcovi možno tak individualizovat. Zákazník si navíc sám musí oměřit vše potřebné a studiu již dodá rozměry a požadavek (Styltex 2023).

Mezi další skupinu konkurentů patří firmy nabízející standardizovanou produkci měkkého designu, jedná se jak o stínící techniku, tak bytový textil, který si zákazník může koupit v předem daných rozměrech. Díky typizaci je zboží cenově dostupnější. Mezi tyto firmy, které svou nabídkou konkurují firmě Caparti, patří například globální řetězce jako IKEA, OBI, Jysk a další. Princip prodeje je u většiny velmi podobný, zákazník si sám zjistí potřebné informace o typu a velikosti produktu, který chce. Daný produkt si následně zakoupí u něj preferované firmy. Po obdržení zboží si ho sám instaluje.

Dalšími konkurenty, které tu je možno zmínit, jsou například Westlogic s.r.o. Westlogistig s.r.o. je online obchodem specializujícím se na zastínění oken, především pak na vnitřní i venkovní žaluzie a rolety. Společnost nabízí stínící techniku pod značkou Foa. Online obchody také často nabízejí možnost zaslání vzorníků domů, pro usnadnění rozhodovacího procesu. Nepřímo konkurují i second handy, které nabízejí zboží již použité, ovšem za velmi nízké ceny. Trend secondhandů je také čím dál více populární s rozšiřující se myšlenkou uvědomělého nákupu a recyklace. Podobnou firmou jsou MK Rolety, které se specializují na prodej stínící techniky. Firma Domavia s.r.o. nabízí zastínění přímo na zakázku i spolu s montáží. Všechny tyto firmy se však soustředí převážně na velká města, ve kterých své služby nabízejí. Cena



standardizovaných rolet a žaluzií se u všech pohybuje v podobné cenové relaci (rolety 2023) (mk-rolety.cz 2021).

- **Vstup nových konkurentů do odvětví**

Bariéry vstupu do odvětví nejsou nijak vysoké, přesto samozřejmě nějaké existují, a to především v počátečních nákladech na zřízení provozu. Nákladné jsou především různé šicí stroje, coverlock, overlock a jiné. Firma aktuálně vlastní stroje v hodnotě 120 000 Kč. Dále pak materiál na výrobu produktů a vhodně prostorná dílna. Velkou bariérou není ani legální zřízení živnosti, která je volná, a není tak nutné předkládání žádných listů potvrzujících vzdělanost v oboru, je třeba splnit pouze základní podmínky. Jelikož bariéry vstupu do odvětví nejsou velké, existuje reálná hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví. Potenciálem pro vstup nových firem do odvětví je rozvoj technologie ve směru stínící technologie a inteligentních oken a domácností.

## 8 Marketingový výzkum

Tato část se věnuje provedenému marketingovému kvantitativnímu výzkumu na téma dekorátérské služby měkkého designu. Hlavním cílem bylo zjistit postoj dotazovaných k nákupu bytového textilu a stínící techniky. Zvážit faktory rozhodující při jejich výběru, míru povědomí o značce Caparti a jejich vnímání značky. Data získaná tímto výzkumem následně pomohou porovnat případné rozdíly mezi identitou firmy a její image. Ověří zda firma komunikuje správně a jsou-li případné nedostatky pozorovány ze strany dotazovaných. Na jejich základě by pak firma mohla optimalizovat současnou marketingovou strategii. Použitou metodou bylo dotazování a následná analýza získaných dat. Dotazníkové šetření probíhalo prostřednictvím online platformy Google Forms, která nabízí i online zpracování výsledků.

- **Dotazník**

Hlavním cílem dotazníku bylo zjistit přístup dotazovaných k nákupu měkkého designu a důležitosti jednotlivých faktorů tak, aby na ně firma mohla vhodně reagovat. Jelikož není činnost firmy limitována pouze regionem, ve kterém sídlí, ale přijímá zakázky po celé republice, nebylo stanoveno geografické kritérium. Dotazník byl zaměřen na cílovou skupinu firmy, tedy věk respondentů mezi 30-50 lety. Zkoumaný vzorek tak poslouží k porovnání, zda firma na dané zákazníky vhodně cílí a poukáže na případné mezery v marketingové strategii či možnost zlepšení. Způsob výběru respondentů byl uskutečněn pomocí řetězového výběru, neboli metody sněhové koule, kdy jsou respondenti zvoleni dle úsudku tvůrce dotazníku a dále získávání dalších respondentů přeposíláním. Dotazníkové šetření probíhalo online od 29. 5. do 8. 6. 2023 prostřednictvím dotazníkového formuláře Google Formuláře. Dotazník byl vytvořen z jedné úvodní otázky, 10 otázek meritorních a 3 identifikačních. Nejčastěji se jednalo o uzavřené otázky s možností výběru a škálové otázky. Byly použity i otázky polootevřené s možností dopsání vlastní odpovědi.

První část dotazníku se věnuje obecné povědomosti o pojmech dekorátérské služby, bytový textil a závěsný systém. Zabývá se obecným postojem k nákupu daných produktů a kritérii důležitých při jejich nákupu. Dále se ptá, jak dotazované produkty nejčastěji nakupují, v jakých obchodech a v jakém časovém intervalu. Druhá část se zaměřuje na znalost firmy Caparti a názor na jejich služby. Dotazník a jeho kritéria

byla konzultována s majitelkou firmy, která poskytla i postřehy na jejichž základě byl dotazník upraven. Konečná verze dotazníku je přiložena v příloze A.

### **Vyhodnocení získaných dat**

Online dotazníkového šetření se zúčastnilo 154 respondentů. Z toho 4 respondenti uvedli, že bytový textil a zastínění vůbec nenakupují a byli tak z konečného počtu respondentů vyřazeni.

#### Struktura respondentů

Skupinu respondentů, kteří se zúčastnili dotazníku, reprezentovalo 80,4 % žen a 19,6 % mužů. Dá se předpokládat, že vyhodnocená data budou více reprezentativní, jelikož skupinou, na kterou firma cílí, jsou převážně ženy, které jsou i častějšími zákazníky firmy. Nejvíce zastoupenou věkovou skupinou byla právě cílová skupina firmy, tedy respondenti ve věku 26-50 let, konkrétně se jednalo o 36 % respondentů. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou byla věková skupina 50 a více, do této skupiny patřilo 34 % odpovědí.

Třetí identifikační otázka se ptala na kraj, ve kterém mají respondenti trvalé bydliště, odkud jsou. V Královéhradeckém kraji bydlí 59 % dotazovaných, tato skupina respondentů byla nejpočetnější. 27,5 % má trvalé bydliště v Libereckém kraji, 6 % respondentů uvedlo své trvalé bydliště v Praze. Dalšími uvedenými kraji, které si mezi sebe rozebraly zbylá procenta, byly Středočeský kraj, Pardubický, Moravsko-slezský, Jihomoravský a Ústecký.

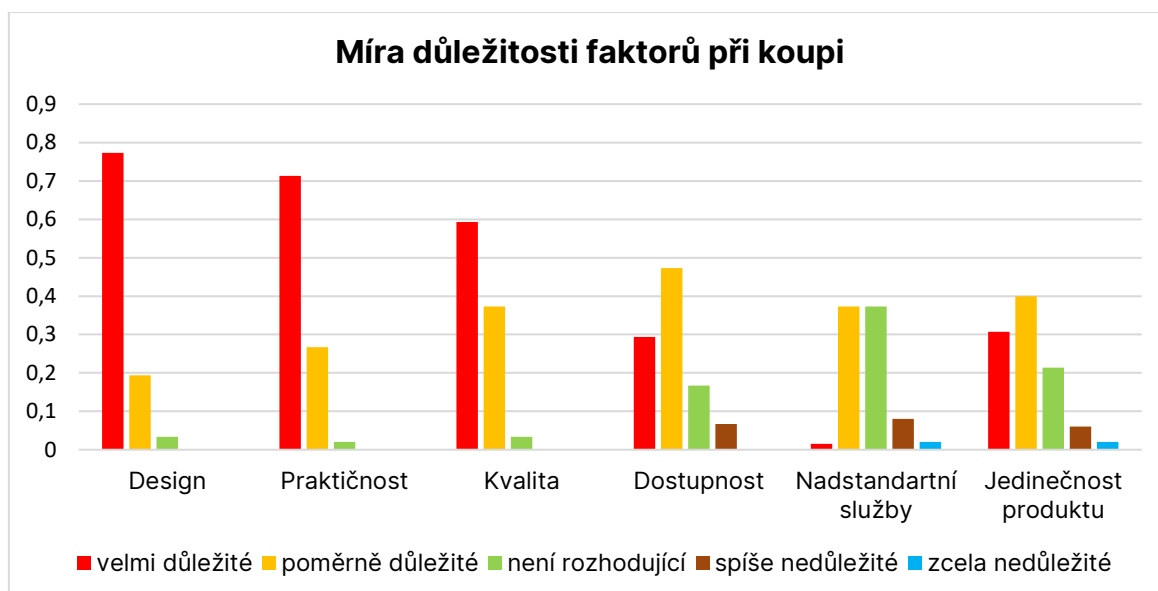
Úvodní otázka dotazníku zjišťovala míru znalosti pojmu dekorátérské služby a s tím spojené pojmy bytový textil a zastínění oken. Pojem zná 92 % osob a ví, co znamená. Pouze 8 % nebylo s termínem obeznámeno a byli tak přesunuti do části dotazníku, kde byl pojem vysvětlen spolu s vizuální podporou.

Obecná část, po seznámení se základním pojmem se zabývala faktory, které ovlivňují rozhodování zákazníků při výběru a koupi bytového textilu a stínící techniky. Z dotazníku vyplynulo, že nejdůležitějšími faktory jsou funkčnost vybraného produktu a dále jeho vzhled. Aby produkt splňoval především praktické požadavky, označilo za nejvíce důležité 71,56 % respondentů. 26,47 % osob označilo odpověď poměrně důležité a 2 % respondentů nepříjde praktická stránka bytového textilu a stínící techniky rozhodující při jejich výběru. Nejdůležitějším faktorem se ukázal být vzhled produktu, který jde ruku v ruce s designem. Ten za velmi důležitý považuje 77,4 % respondentů, poměrně důležitým ho označil 19,6 % osob a pouze pro 2,9 % osob není

vzhled při výběru důležitý. Menší důležitost pak byla přikládána kvalitě, kdy za velmi důležitou považovalo kvalitu 59,8 % respondentů, poměrně důležitou se jevila 37,2 % osobám a pro 2,9 % osob není kvalita při nákupu rozhodující. Průměrná hodnota míry vnímání důležitosti designu u produktů měkkého designu je 1,44 a leží tak mezi velmi důležitou a spíše důležitou.

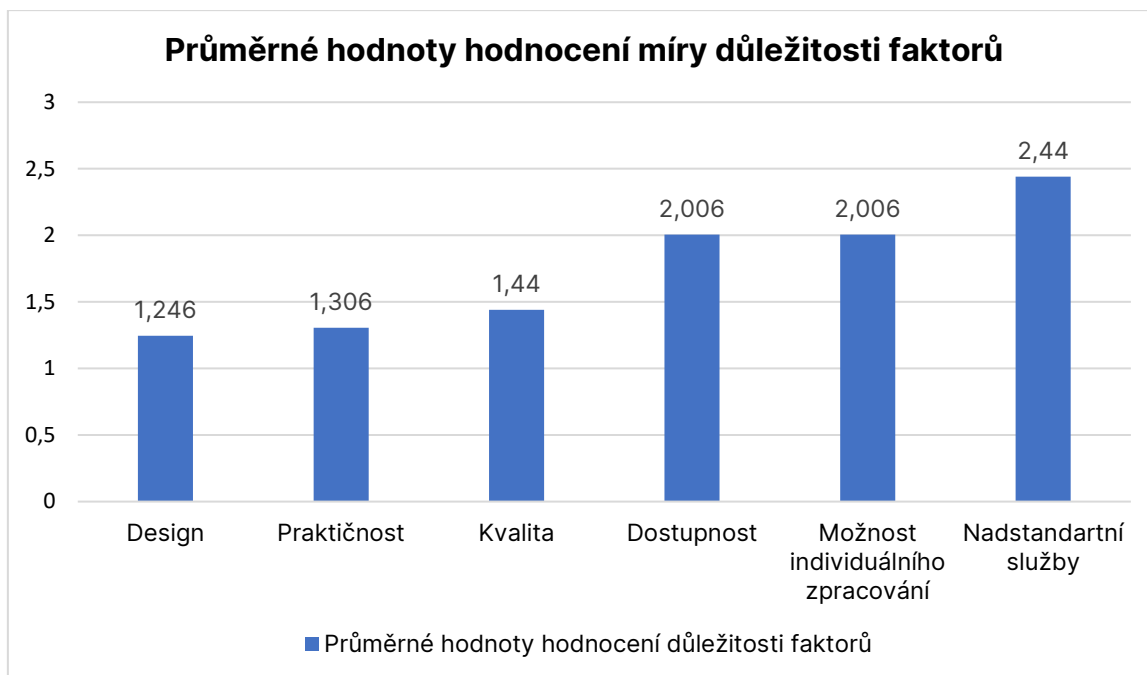
Individualita zpracování zakázky a nadstandardní služby pak byly vyhodnoceny jako nejméně důležité. Zvláště nabídku nadstandardních služeb firmy, jako zajištění následné péče o záclony a závěsy, možnost vyprání nebo využití rad designéra označilo 37 % účastníků, že pro není rozhodující a stejný počet 37 % osob označil za poměrně rozhodující. Průměrem této škálové otázky je hodnota 2,44, kdy průměrná důležitost tohoto faktoru je vnímána mezi poměrně důležité a není rozhodující. I když možnost koupit si jedinečný a na zakázku dělaný produkt není pro respondenty nejvyšší prioritou, označilo jej 40 % osob za poměrně důležitý a 30,6 % za velmi důležitý faktor. Zbýlých 30 % se podle toho, zda je, či není možností individualizovaného produktu, neřídí.

Dostupnost nebyla vyhodnocena jako nejdůležitější faktor při rozhodování, přesto je vnímána jako poměrně důležitá. Z toho se dá usuzovat, že respondenti jsou ochotni vynaložit určité úsilí a čas, aby daný produkt získali, splňuje-li jejich požadavky.



Obrázek 10 Míra důležitosti faktorů při koupi pro zákazníky

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 11 Průměrné hodnoty hodnocení míry důležitosti faktorů při nákupu

Zdroj: vlastní zpracování

Míra souhlasu s uvedenými tvrzeními byla hodnocena na škále od 1 do 5, kdy 1 představovala velmi důležité a 5 naprosto nedůležité.

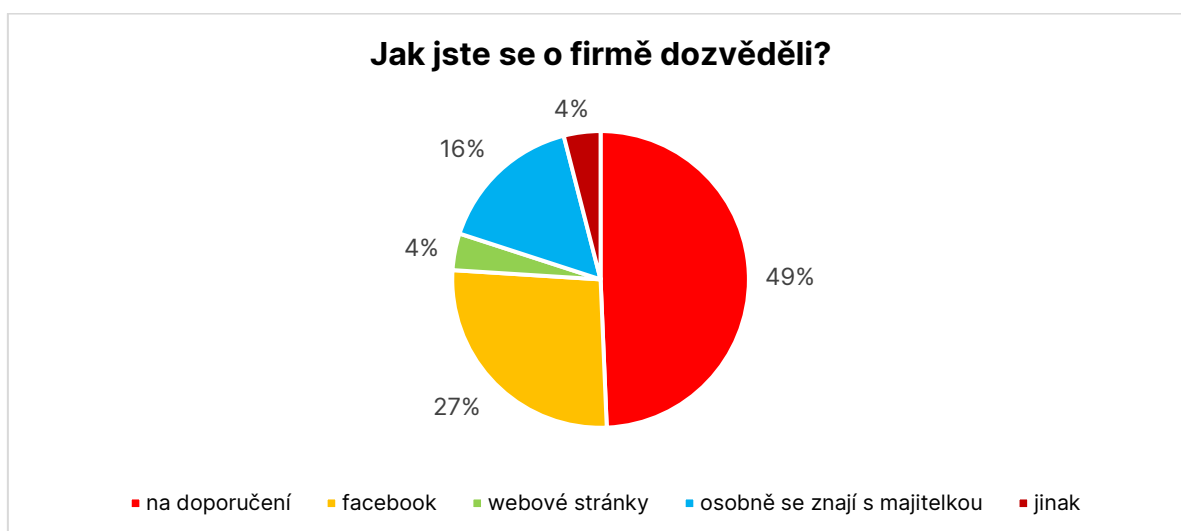
Druhá otázka měla za cíl zjistit, jakým způsobem preferují respondenti měkký design nakupovat, zda preferují nákup v kamenném obchodě nebo přes internet. Preferenci nákupu pouze online označilo 17 % respondentů. Variantu kamenného obchodu jako jedinou možnost, označilo 57 % osob. 2 % využívá pouze dodávek ze specializovaných obchodů. Možnost koupě v kamenných obchodech i online zvolilo 24 % osob. Respondenti tak preferují nákup měkkého designu v kamenném obchodě oproti nákupu online či dodávkou ze specializované firmy.

Následující otázka se snažila zjistit, v jakých typech prodejen zákazníci nejčastěji nakupují. Specializované prodejny preferuje nejvíce respondentů - 54,9 %. Druhou nejpočetnější odpovědí byl nákup v obchodních domech, který označilo 18 % osob. Přímo od výrobce nakupuje měkký design 16 %. Pouhých 9 % nakupuje měkký design v Hobbymarketech. Do kolonky jiné, 2 % respondentů uvedla nákup v second shopu a různě dle potřeby. Je zde patrná jistá preference nákupů ve specializovaných prodejnách. Ve specializovaných obchodech je zákazníkovi nabídnuto širší pásmo

možností a je tak snáze dosaženo jeho uspokojení. Ať již požadavkům zákazníka na vzhled produktu, jeho praktičnost a kvalitu zpracování.

Majitelka firmy při rozhovoru zdůraznila, že se k ní zákazníci vrací v ročních intervalech. Tento předpoklad potvrdilo dotazníkové šetření, kdy nejvíce respondentů, 73,5 % osob, potvrdilo, že si daný produkt kupuje méně jak 1-2 krát ročně. V individuálních odpovědích se pak dále potvrdila zkušenost majitelky, tedy po 5 až 10 letech. Nákup častěji jak 1-2 krát ročně označilo 19,6 % osob.

Druhá část dotazníku byla zaměřena přímo na firmu Caparti. Hlavním cílem bylo zjistit, jak zákazníci firmu a její hodnoty vnímají. Firma se prezentuje převážně prostřednictvím sociálních sítí. Dále, dle zkušenosti, se o firmě zákazníci velmi často dozvídají prostřednictvím doporučení. Pozitivní zkušenost zákazníka je tak pro firmu velice důležitá. Tento předpoklad byl potvrzen, 40 % uvedlo, že se o firmě dozvědělo právě díky doporučení známé osoby. Velká část také vyzdvihla, díky polootevřenosti otázky osobní vztah s majitelkou. 4,1 % respondentů ví o firmě díky webovým stránkám a 27 % respondentů se o firmě dozvědělo z Facebooku. Zajímavou odpovědí byla ta, kdy se osoba o firmě dozvěděla přes cedulku se značkou firmy, na již hotové zakázce. Práce tak hovoří za firmu a firma by se měla snažit udržet úroveň stávající kvality svých výrobků. Služeb firmy Caparti využilo 74 % osob, které se dotazníku účastnily.

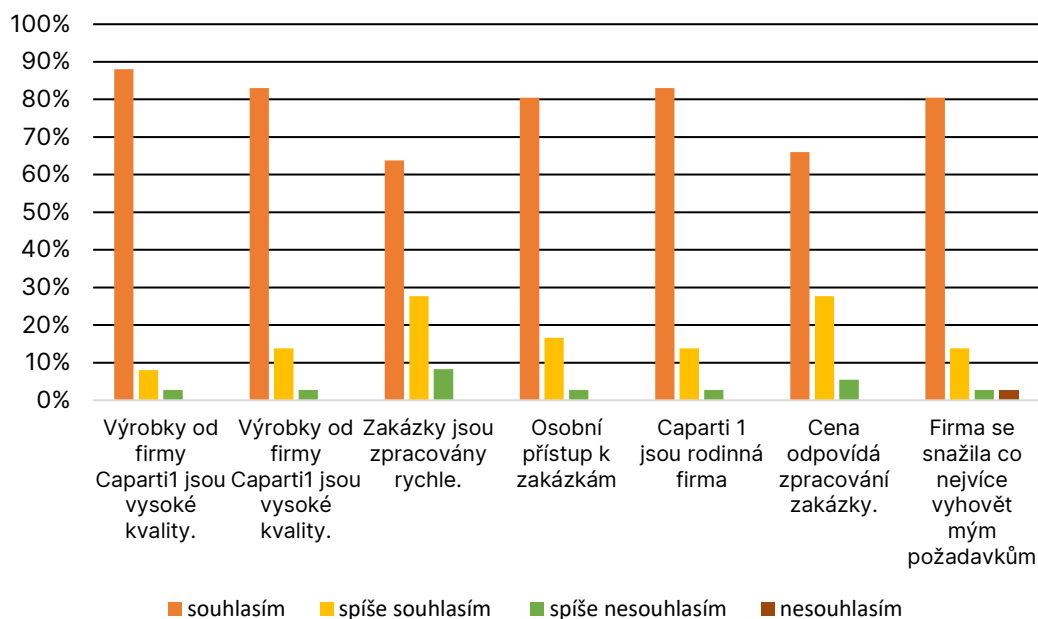


*Obrázek 12 Odkud se zákazníci o firmě dozvěděli*  
Zdroj: dotazníkový průzkum

V následující části dotazníku byla uvedena krátká tvrzení a respondenti měli zaznačit míru souhlasu s danými tvrzeními. Jednalo se obsahově o tvrzení popisující kvalitu, šířku nabídky zboží, zpracování, přístup, cena. První pojem zněl kvalita materiálu a zpracování zakázek je vysoká. S tímto tvrzením plně souhlasilo 99 osob, které představují 89 % respondentů. Vysoká míra souhlasu potvrzuje, že zákazníci vnímají vysokou kvalitu zakázek, na které si firma velmi zakládá.

Stejně jako s vysokou kvalitou, souhlasí také se širokým výběrem látek. Plně souhlasilo s tímto tvrzením 83 % respondentů. Nižší míru souhlasu vyjádřilo 14 % a pouze 3 % nesouhlasila se širokým sortimentem výběru. Na základě výsledků dotazníkového šetření byli respondenti nejméně spokojeni s dobou, po kterou čekali na zpracování zakázky. Přesto 64 % nepovažuje čekací dobu za příliš dlouhou. Průměrná odpověď na tuto otázku se nachází mezi „naprosto souhlasím“ a „spíše souhlasím“. Vypočítaný průměr je roven 1,4. Respondenti (83 %), kteří znají firmu Caparti a zároveň využili jejich služby, ví, že firma je rodinným podnikem. Plně souhlasí s vyjádřením, že firma se snažila co nejvíce vyhovět jejím požadavkům (80 % osob). Ani u ceny nevidí dotazovaní žádný problém a většina z nich souhlasila, že cena je přiměřená zpracování zakázky. Škálová otázka, do jaké míry souhlasí dotazovaní, tak nepřinesla nic nového, pouze potvrdila, že zákazníci firmu skutečně vnímají tak jak chce sama firma být vnímána. Tedy především prostřednictvím kvalitních výrobků a svým osobním přístupem ke každému zákazníkovi, nehledě na jeho význam pro firmu. Každý zákazník je pro ni důležitý.

### Míra souhlasu s uvedenými tvrzeními



Obrázek 13 Míra souhlasu s uvedenými tvrzeními

Zdroj vlastní zpracování na základě marketingového výzkumu

Na stupnici od 1 do 5, kdy 1 představovala určitě ano a 5 určitě ne, měli dotazovaní v poslední otázce zaznačit, zda by doporučili firmu svým známým na základě svých zkušeností s firmou. Na tuto otázku 90 osob odpovědělo kladně, firmu by doporučili dál svým známým. Po 5 % odpověděli lidé na dané škále 2 a 3. 8 % respondentů zaškrtnulo, že by firmu dále nedoporučili. Při udání důvodu byla nejčastější odpovědí dlouhá čekací doba na zakázku a nutné opravy či předělání zakázky.



## 9 SWOT Analýza

SWOT analýza poslouží jako shrnutí vytvořených analýz. Pomocí ní budou přehledně zobrazeny a zhodnoceny slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby. Shrnuje tak vnitřní i vnější vlivy, které na firmu působí. Firma by tak měla být schopná zaměřit se na silné stránky a využít příležitostí, které trh nabízí, eliminovat hrozby a odstranit slabé stránky. Provedenou analýzu zachycuje tabulka č. 2.

Tabulka 2 Výčet silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• S1 Široká nabídka služeb</li> <li>• S2 Česká rodinná firma</li> <li>• S3 Dlouholeté působení na trhu</li> <li>• S4 Ruční práce, kreativita, kvalita, osobní přístup</li> <li>• S5 Vysoká flexibilita firmy</li> <li>• S6 Vlastní šicí dílna</li> <li>• S7 Dobrá pověst firmy</li> <li>• S8 Dobré vztahy firmy s dodavateli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• W1 chaotické zaznamenávání dat a informací</li> <li>• W2 Špatný time management</li> <li>• W3 Nízké rozpoznání značky</li> <li>• W4 Firma nemá stanovený strategický plán</li> <li>• W5 Nabízí prodej pouze offline</li> <li>• W6 Vyšší cena produktů</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Příležitosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hrozby</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O1 Možnost využití nových technologií: automatizované šicí stroje</li> <li>• O2 Nové materiály – ekologicky šetrné materiály, hypoalergenní</li> <li>• O3 Větší zájem zákazníků o uvědomělou spotřebu a ekologické materiály</li> <li>• O4 Rozvoj apartmánových bytů v okolí Špindlerova mlýna a přímo ve Vrchlabí</li> <li>• O5 Registrace podniku jako rodinného</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• T1 Negativní recenze ze strany zákazníků</li> <li>• T2 Ekonomická recese</li> <li>• T3 Snižující se počty kvalifikované pracovní síly na trhu</li> <li>• T4 Růst cen vstupů</li> <li>• T5 Růst nákladů na provoz</li> <li>• T6 Dovoz látek ze zahraničí (Evropa a Asie)</li> </ul>

- O6 Možnost využití zvýhodněných bankovních produktů pro malé a střední firmy

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3 Konfrontační matice

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	T1	T2	T3	T4	T5	T6	Celkem	Pořadí
S1	+	++	+	+	0	0	-	-	-	--	--	--	- 4	8
S2	0	0	+	+	++	0	--	0	-	0	0	0	+ 1	3-4
S3	+	+	+	0	+	0	0	--	-	-	--	-	- 3	6-7
S4	++	++	+	+	0	0	-	0	-	-	-	0	+ 2	2.
S5	++	++	++	0	0	0	0	-	0	0	0	-	+ 4	1
S6	+	+	+	+	0	0	-	0	--	-	-	-	- 2	5
S7	0	0	+	++	++	0	--	0	0	-	-	0	+ 1	3-4
S8	0	++	0	0	+	0	-	-	0	--	0	--	- 3	6-7
W1	++	0	0	0	0	+	0	0	0	0	0	0	+ 3	5
W2	+	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+ 2	4
W3	+	+	+	++	0	0	-	0	0	0	0	0	+ 4	6
W4	+	0	+	+	+	0	0	0	-	-	-	0	+ 1	2
W5	+	0	+	0	0	+	0	0	-	0	0	0	+ 2	3
W6	-	-	+	0	-	0	-	--	0	--	--	-	- 10	1
Celkem	13	10	13	9	6	2	-	-8	- 8	-11	-	-8	X	
							10				12			
Pořadí	1-2	3	1-2	4	5	6	3	4-	4-	2	1	4-		
								6	6			6		

Zdroj: vlastní zpracování

Z následující analýzy vychází pořadí dle důležitosti následovně:

Silné stránky – 1. S5, 2. S4

Příležitosti – 1. -2. O1 a O3, 3. O2

Slabé stránky – 1. W6, 2. W4

Hrozby – 1. T5, 2.T4, 3. T1

Z analýzy vyplynulo, že nejdůležitější silnou stránkou firmy je její flexibilita a osobní přístup k zakázkám, kreativita, kvalita a ruční práce. Slabými stránkami se ukázala být

vyšší cena produktů, která není dostupná všem, a to že firma nemá stanoven strategický plán. Mezi nejdůležitější příležitosti, na které by firma měla brát zřetel jsou nové možnosti v oblasti technologie a materiálů. Také trend uvědomělé spotřeby ze strany zákazníků, kteří tak dávají přednost kvalitě a delší trvanlivosti výrobku i za vyšší cenu.

Nejvíce firmu ohrožují vzrůstající náklady na provoz firmy a náklady vstupních materiálů, které zvyšují cenu konečného produktu. Na firmu by také měla špatný vliv případná špatná recenze zákazníka.

## 10 Návrh optimalizace marketingové strategie podniku

V této kapitole budou předloženy návrhy, které by mohly firmě pomoci optimalizovat její současnou marketingovou strategii. Jako základ těchto návrhů byly provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí spolu s marketingovým mixem. Byla provedena SWOT analýza a marketingový výzkum zabývající se image firmy a očekáváním zákazníků od nákupu.

- Definování mise a vize

Firma nemá definovanou misi ani vizi podniku. V první řadě by měla být mise a vize stanovena pro jasné určení, kam podnik do budoucna směřuje. Firma by tak jednoduchým vyjádřením komunikovala nejen své cíle, ale i současné hodnoty a postoje. Mise a vize se mají komunikovat nejenom vně, ale i dovnitř ke svým zaměstnancům. Firma již nyní silně prohlašuje osobní přístup ke každé zakázce a heslo „Náš zákazník, náš pán“. To vše by se mělo ve vizi a misi nějak zrcadlit. Příkladem vize a mise, kterou by firma mohla formulovat, by mohly být tyto:

Vize: Posouvat se spolu s Vámi stále vpřed.

Mise: Měníme vaše představy v realitu a pomáháme Vám najít ideální řešení.

- **Marketingový mix**

Firma by si v první řadě měla jasně stanovit cíle, kterých chce dosáhnout. V současné době recese, která se ukázala jako významnou hrozbou pro firmu, by se měla firma snažit být stále atraktivní pro zákazníky a konkurenceschopná na trhu. V současné době firmy vyniká osobním přístupem a kvalitou svých produktů. Důležité je pro firmu neustále se posouvat vpřed a nabízet svým zákazníkům stále stejně kvalitní služby jako doposud.

- Produkt

V první řadě by firma měla zapracovat na systému zaznamenávání zakázek. V současnosti se v tomto směru firma již posunula od papírových bloků

k elektronickému zaznamenávání. Dalším krokem by pak mohlo být jednoduché získávání informací, jako například podíl jednotlivých produktů na tržbě, nejprodávanější produkty nebo informace o reklamacích. Firma by tak získala informace o životním cyklu jednotlivých výrobků. Tento systém by také přinesl jednodušeji a jasněji informace o nejprodávanějších produktech, nebo nejvýznamnějších klientech. O všech těchto informacích má firma v současnosti hrubé představy, bylo by vhodné je ale podpořit čísly.

Problémem, který objevil marketingový výzkum, je doba dodání dodávky, která je delší, než by si zákazníci představovali. Tento problém by se mohl eliminovat lepší evidencí zakázek v nové elektronické podobě. Tablety, do kterých se zakázky nově zaznamenávají, by mohly být propojeny i s chytrými telefony a vytvořily by tak širší možnosti zaznamenávání zakázek. To by mohlo pomoci eliminovat situace, kdy se zakázka zapomene dát do systému. Systém navíc sám hlídá dobu, kdy je třeba zakázku zhotovit.

Firma se zabývá zakázkovou výrobou a kreativita a jedinečnost každé zakázky je to, co firmu žene vpřed. Je to také zakázková výroba, kterou zákazníci u firmy vyhledávají. Firma však nabízí i některé standardizované zboží od dodavatelů, které nabízí na prodejně. Tento typ produktů není pro firmu zásadním zdrojem příjmů a firma by měla zvážit výnosnost těchto produktů.

Firma nabízí široké portfolio služeb a snaží se vyjít zákazníkovi co nejvíce vstříc. Právě flexibilita firmy je jednou z jejích silných stránek a firma by se tak měla snažit zákazníkům i nadále vycházet maximálně vstříc ve smyslu sledování a nabídky nejnovějších technologických možností.

- Cena

Díky zakázkové výrobě a servisu s ní spojené, je cena konečného produktu vyšší. S vyšší cenou je spojována vyšší kvalita a jakékoliv snížení ceny za cenu nižší kvality není pro firmu cestou. Vyšší cena je v poslední době způsobena rostoucími náklady na provoz a výrobu. Zvyšování cen z důvodu vyšších stupňů by firma mohla eliminovat sledováním cen dodavatelů a být tak připravena změnit dodavatele či si vytvořit zásoby.

Firma by mohla odměňovat své věrné zákazníky věrnostním programem s výhodou slevových akcí, akčních cen, nebo možností nadstandardních služeb. Úzký vztah se zákazníky je pro firmu velmi důležitý a určitý věrnostní program by mohl být způsob, jak takové zákazníky motivovat k dalšímu nákupu a věrnosti.

Vnímání ceny zákazníky jako vysoké bývá často způsobeno nepochopením, co vše je v ceně obsaženo. Firma by tak o procesu výroby zakázky, jejích jednotlivých fázích, mohla informovat, a to prostřednictvím blogu na svých webových stránkách, nebo přes sociální sítě. Potencionální zákazník by tam měl lepší představu o komplexnosti zakázky a všem, co obnáší.

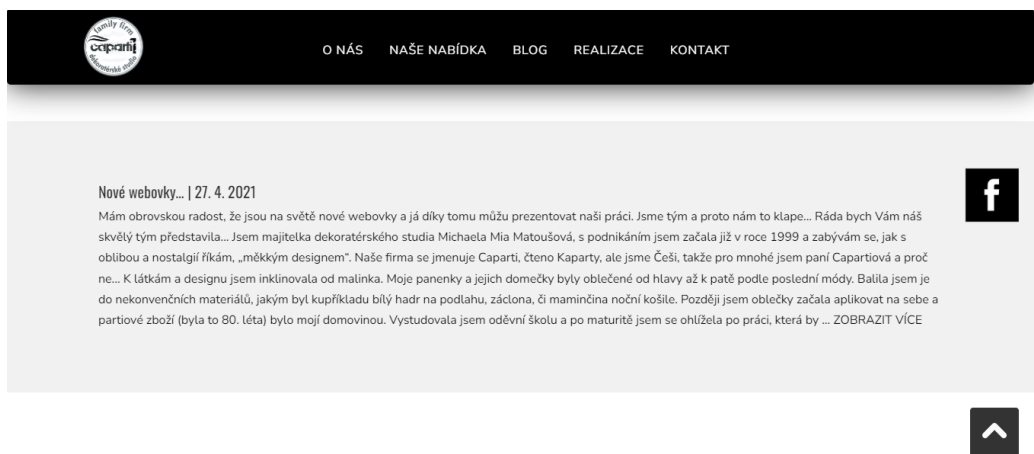
Možností je také motivace zákazníků k nákupu prostřednictvím slevové politiky. Využití této metody firma však odmítá.

- Komunikace

Firma aktuálně využívá velké množství komunikačních nástrojů - od sociálních sítí až po pořádání eventů pro své zákazníky. Firma využívá takové komunikační nástroje, které nejsou příliš finančně náročné.

Firma přidává stálý obsah především na své sociální sítě, zboží a služby jsou na profilu firmy komunikovány všechny stejně, bez rozdílu. Produkt je komunikován stejně, je-li nově nabízeným, nebo již zavedeným, jedná-li se o ukázkou hotové zakázky nebo nové vzorníky látek. V celkovém dojmu mohou tak nové služby zůstat zákazníky opomenuty a profil se může zdát nepřehledný. Produkty, které jsou uváděny nově na trh, by tak firma měla komunikovat více, zákazník by měl mít dostatek informací o tom, jakou přidanou hodnotu produkt přináší. Firma by tak mohla začít jednotlivé příspěvky rozlišovat například barevně, designem příspěvků nebo sjednoceným popisem, který by začínal vždy stejným pojmem. Sledující by tak poznal, jedná-li se o ukázkou nového zboží, materiálů, nebo prezentaci hotové zakázky firmy. Majitelka by prostřednictvím sociálních sítí mohla více komunikovat se svými zákazníky a nabídnout online pomoc při výběru vhodného měkkého designu, typu otázky odpovědi, živé vysílání, nebo krátká informativní videa.

Firma má nedávno modernizované webové stránky. Součástí webových stránek je i blog, kde je prozatím pouze jeden příspěvek. Prostřednictvím článků v blogu by firma zákazníkům mohla přiblížit proces tvorby zakázky, poskytnout rady, jak si vybrat vhodný měkký design, jaké jsou možnosti výběru a na co se při výběru soustředit. Blog je jednou z možností, jak se přiblížit zákazníkům a zlepšit vztah se zákazníky. Vedení blogu je však velmi časově náročné, pokud by se o blog chtěla starat majitelka sama. V případě využití služeb odborníka je tato komunikace velmi nákladná.



*Obrázek 14 Webové stránky firmy Caparti – Blog*  
Zdroj (Caparti.cz 2023)

Problémem firmy jsou ne vždy kvalitní fotky a videa, kterými se prezentuje. Při vizuální prezentaci je důležité mít dobré a ostré výstupy, ať už videí či fotografií. Firma by měla zvážit vytvoření profesionálních fotek, které by mohla používat v propagaci jak na webových stránkách, tak na sociálních sítích a soustředit se přidávání ostrých fotek. V případě využití služeb profesionálního fotografa musí firma počítat s minimálními výdaji kolem 5 000 Kč.

Firma již nyní komunikuje kvalitu zpracování svých zakázek, v tom by i nadále měla pokračovat a především se měla snažit stávající standarty udržet. Spolu s kvalitou dále komunikovat jedinečný přístup k zakázkám a kreativitu. Velkou výhodou firmy je její vlastní šicí dílna. Ta by se v komunikaci mohla objevovat častěji, doplňovala by tak komunikaci celkového procesu tvorby zakázky.

Firma se pravidelně účastní veletrhů. Návštěva veletrhů poskytuje firmě cenné kontakty a informace o nových postupech a technologiích v odvětví. Další účastí by

firma mohla také prezentovat na veletrhu v Hradci Králové svou práci, prostřednictvím ukázkových oken. Firma by tak mohla navázat nové spolupráce s firmami nebo architekty a designéry.

Krizová komunikace je pro firmu stěžejní. Firma by měla umět vhodně reagovat na případné negativní komentáře a evidovat negativní zpětné vazby i ty pozitivní. Pomocí nich pak pracovat na nedostatcích a posouvat se vpřed.

#### Distribuce

Firma má vlastní kamenný obchod, s dílnou. Dalším stupněm by bylo zřízení e-shopu. Vzhledem k povaze produktu, který je vysoce individuální není e-shop vhodným řešením. Při prodeji online by se musely produkty standardizovat, některé produkty v nabídce firmy navíc nejsou ke standardizaci vhodné. Zároveň prostřednictvím e-shopu ztrácí obchodník přímý kontakt se zákazníkem. Z těchto důvodů není tvorba e-shopu firmě doporučena.

Co se týče kamenné prodejny a vystavení zboží v něm, firma by se mohla inspirovat stylem vystavení zboží společností IKEA, která vystavuje své zboží přímo umístěné do interiérů. Podobný koncept by mohla převzít i firma Caparti a ukázat tak své služby zákazníkům zakomponované v interiéru, inspirovat a motivovat je tak k využití jejich služeb. V rámci omezeného prostoru by firma mohla vystavovat ukázková okna s ukázkou hotové zakázky. V současné době je prezentace výrobků směřována především do prodejny firmy, firma v nedávné době ale otevřela kavárnu pro své zákazníky. Tato kavárna by mohla sloužit podobným způsobem, kdy i zde může firma vhodně prezentovat ukázky své práce.



## Závěr

Cílem diplomové práce bylo navrhnout firmě takové změny, které povedou k optimalizaci stávající marketingové strategie. Aby bylo cíle dosaženo, bylo nutné získat primární data, která by následně umožnila zhodnocení současného stavu firemní marketingové strategie. Informace byly získány ze sekundárních zdrojů, prostřednictvím dostupných dokumentů a ochotnou spoluprací vedení firmy.

Pro získání potřebných informací byl nejdříve podrobně popsán aktuální marketingový mix firmy. Dále byly provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Pro analýzu vnějšího prostředí byla použita PEST analýza, která se zabývá vlivy působící na firmu, které firma nemůže ovlivnit. Jedná se například o vývoj ekonomiky, nezaměstnanost nebo technologický vývoj. Jako analýza vnitřního prostředí, které firma již může ovlivnit svou činností, byla použita Porterova analýza Pěti konkurenčních sil. Tato analýza sleduje vyjednávací sílu odběratelů, dodavatelů. Zabývá se konkurenty v odvětví a hrozbou vstupu nových konkurentů. Firma těží ze svého dlouhodobého působení na trhu a hodnotách na kterých stojí a díky nimž dokázala bez větší újmy přestát i období pandemie.

Následně byl proveden marketingový výzkum s cílem odhalit, zda je vnímání firmy v očích jejích zákazníků stejné, jaké firma prezentuje. Výzkum ukázal vysoké hodnocení kvalitního zpracování výroby, ocenění osobního přístupu a důvěru zákazníků ve firmu, kterou by doporučili ostatním.

Na závěr byly informace z analýzy sesumarizovány ve SWOT analýze, která vyzvedla silné, slabé stránky a významné příležitosti a hrozby.

V poslední části diplomové části byly firmě předloženy návrhy na optimalizaci marketingového mixu.

Z provedených analýz vyplývá, že aktuální pozice firmy na trhu je dobrá. Firma se zaměřuje na zakázkovou výrobu a individuální přístup k zákazníkům. Nabízí širokou nabídku služeb a ve své nabídce má i tak zvaný full-service, který konkurence běžně nenabízí a pokud tak pouze v omezené lokalitě. Produkty, které firma nabízí jsou kvalitní a jedinečné. Zákazníkovi tak přináší přidanou hodnotu v exkluzivitě. Návrhy byly zaměřeny na marketingový mix a měly by pomoci firmě ve zlepšení vztahů se stávajícími zákazníky a rozšíření povědomí o firmě.

## Seznam použité literatury

AMA, 2017. Definitions of Marketing. *American Marketing Association* [online]. [vid. 2022-12-15]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

ASMP, 2023. *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR | Registrace rodinných podniků* [online]. [vid. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://amsp.cz/registrace-rodinnych-podniku/>

ATOK, 2023. *Ekonomický vývoj textilního a oděvního průmyslu za rok 2022* [online]. 2023. B.m.: Asociace textilního-oděvního-kožedělného průmyslu. Dostupné z: <http://www.atok.cz/docs/TZ-ATOK-Ekonomicky-vyvoj-TO-prumyslu.pdf>

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.

BLOKDYK, Getatdus, 2020. *Gap Analysis A Complete Guide*. 2020. vyd. Québec: 5STARCOOKS. ISBN 978-0-655-91671-0.

CAPARTI.CZ, 2023. Caparti.cz. *Caparti.cz* [online] [vid. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://www.caparti.cz/>

COURSERA INC., 2022. Global Skills Reports | Coursera. *Coursera's Skills Reports* [online] [vid. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://www.coursera.org/skills-reports/global>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2023. *Komentář k úrokovým sazbám měnových finančních institucí - Česká národní banka* [online] [vid. 2023-06-12]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/statistika/menova\\_bankovni\\_stat/harm\\_stat\\_data/komenta-r-k-urokovym-sazbam-menovych-financnich-instituci/index.html](https://www.cnb.cz/cs/statistika/menova_bankovni_stat/harm_stat_data/komenta-r-k-urokovym-sazbam-menovych-financnich-instituci/index.html)

ČSOB, 2022. *Inflace v roce 2022 a její vliv na české podnikatele | Průvodce podnikáním | ČSOB* [online] [vid. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/inflace-2022-vliv-na-ceske-podnikatele/>

ČSÚ, 2022. *Chod české ekonomiky se přibližuje normálu. Chod české ekonomiky se přibližuje normálu* [online] [vid. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/chod-ceske-ekonomiky-se-priblizuje-normalu>

ČSÚ, 2023a. Český statistický úřad. *Český statistický úřad* [online] [vid. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>

ČSÚ, 2023b. *Hlavní makroekonomické ukazatele. Hlavní makroekonomické ukazatele* [online] [vid. 2023-06-12]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)

ČSÚ, 2023c. *Inflace - druhy, definice, tabulky. Inflace - druhy, definice, tabulky* [online] [vid. 2023-06-12]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)

ČSÚ, 2023d. Propad spotřeby silně poznamenal loňský růst HDP. *Propad spotřeby silně poznamenal loňský růst HDP* [online] [vid. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/propad-spotreby-silne-poznamenal-lonsky-rust-hdp>

DEL MARMOL, Thomas, 2015. *Pestle analysis*. Namur: 50minutes.com. Commentaire J. Mégret Marché intérieur. ISBN 978-2-8062-7067-2.

FIFIELD, Paul, 2012. *Marketing Strategy*. 2nd ed. Hoboken: Taylor and Francis. ISBN 978-1-136-00442-1.

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK, 2005. *Marketing, Základy a principy*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0790-6.

GROHMANN, Jan, 2011. *Vědci vymysleli sklo, které se samo zatmavuje – Ekologické bydlení* [online]. [vid. 2023-06-18]. Dostupné z: <https://www.ekobydleni.eu/domy/vedci-vymysleli-sklo-ktere-se-samo-zatmavuje>

HOLUBEC, Luděk, 2017. *Ohlášení živnosti volné pro fyzické osoby s bydlištěm na území České republiky (Česká fyzická osoba)* [online]. 2017. B.m.: Ministerstvo průmyslu a obchodu. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/pruvodce-zivnostenskym-podnikanim/2017/4/FO-se-sidlem-v-CR---volna-2017-04-28.pdf>

HORÁKOVÁ, Helena, 2014. *Marketingové strategie*. 1. vyd. Praha: Idea servis. ISBN 978-80-85970-81-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy - 2. rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-8706-0.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy Marketingu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KLAPKA, Pavel a Stanislav MARTINÁT, 2005. *Geografická analýza vybraných populačních a sídelních charakteristik Krkonoš (1850–2001)* [online]. Dostupné z: <https://geography.upol.cz/soubory/lide/klapka/Klapka,Martinat-OC-42-12.pdf>

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Přel. Jana LANGEROVÁ a Vladimír. NOVÝ. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. 6.vyd. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

MAGRETTA, Joan, 2012. *Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press. ISBN 978-1-4221-6059-6.

MATOUŠOVÁ, Michaela Mia, 2023. ústní sdělení.

MK-ROLETY.CZ, 2021. *MK rolety | Stínící technika - stínění na míru* [online] [vid. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://www.mk-rolety.cz/>

MPO, 2023. *Rodinné podnikání | MPO* [online] [vid. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/>

OMG RESEARCH, 2021. Češi tráví volný čas výlety, sledují televizi. *MediaGuru.cz* [online] [vid. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/08/cesi-travi-volny-cas-vylety-sleduji-televizi/>

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0254-4.

PORTER, Michael E., 2004. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. First Free Press export edition. New York London Toronto Sydney: Free Press. ISBN 978-0-7432-6088-6.

POULOVÁ, Eliška, 2020. Budoucí trendy textilního průmyslu. *BusinessInfo.cz* [online]. [vid. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/budouci-trendy-textilniho-prumyslu/>

PŘÍKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace. 2.*, zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0787-2.

ROLAND, Džogan, 2023. *Dodavatelský řetězec se uzdravil z covidu, vrací se staré problémy. Jejich dopady umocňují napjaté rozpočty, vysoké úrokové sazby i drahé energie* [online] [vid. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-id-147972/dodavatelsky-retezec-se-uzdravil-z-covidu-vraci-se-stare-pro-id-4259925>

ROLETY, F. O. A., 2023. *Stínící technika - rolety a žaluzie FOA. Stínění pro vaše bydlení. foa.cz* [online] [vid. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://www.foa.cz/>

SARSBY, Alan, 2016. *Swot analysis: a guide to SWOT for students of business studies*. England: Leadership Library, an imprint of Spectaris Limited. ISBN 978-0-9932504-2-2.

SEDLÁK, Jan, 2019. Česko je v technologických znalostech jednou z nejlépe vybavených zemí světa. *Lupa.cz* [online] [vid. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/aktuality/cesko-je-v-technologickych-znalostech-jednou-z-nejlepe-vybavenych-zemi-sveta/>

SHOPTET, A.S, 2023. Stav e-commerce v ČR v roce 2022. *E-commerce v ČR* [online] [vid. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://www.ceska-ecommerce.cz/>

SMITH, P. R. a Ze ZOOK, 2020. *Marketing communications: integrating online and offline, customer engagement and digital technologies*. Seventh edition. London; New York, NY: KoganPage. ISBN 978-0-7494-9865-8.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-7076-5.

STMÍVACÍ-FÓLIE, 2023. *Stmívací fólie PDLC - moderní žaluzie do vašich oken* [online] [vid. 2023-06-18]. Dostupné z: <https://www.stmivaci-folie.cz/index.php>

STYLTEX, 2023. *Zde bydlí design - Styltex* [online] [vid. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://www.styltex.cz/>

VEJVODOVÁ, Alžběta, 2021. *České textilky zjišťují, že být drahý se vyplácí* [online] [vid. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-66868730-ceske-textilky-zjistuji-ze-byt-drahy-se-vyplaci>

WERNEROVÁ, Markéta, 2022. *Dva roky s covidem: ekonomové popsali, jak pandemie ovlivnila naše životy - Akademie věd České republiky. Akademie věd České republiky* [online] [vid. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://www.avcr.cz/cs/veda-a-vyzkum/socialne-ekonomicke-vedy/Dva-roky-s-covidem-ekonomove-popsali-jak-pandemie-ovlivnila-nase-zivoty/>

WPJ.CZ, 2023. *Záclony a závěsy na míru* [online] [vid. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://www.by-tex.cz/>

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2049-4.

## **Seznam příloh**

<b>Příloha A</b>	<b>Dotazník použitý v marketingovém výzkumu .....</b>	<b>87</b>
<b>Příloha B</b>	<b>Vybrané produkty firmy Caparti.....</b>	<b>90</b>

# Příloha A Dotazník použitý v rámci marketingové analýzy

Dobrý den,

rádi bychom Vás poprosili o vyplnění našeho dotazníku. Jeho vyplnění Vám nezabere déle než 5 minut. Dotazník je zcela anonymní. Předem Vám děkujeme za vyplnění dotazníku.

## 1 Znáte pojem dekorátérské služby?

Vyberte jednu z nabízených možností.

Ano

Ne

Dekoratérské služby jsou zde míněny ve smyslu měkkého designu, jako jsou textilní výrobky, které slouží k vybavení nebo doplňky k úpravě obytných prostor. Pojem zahrnuje například bytový textil, dekorační i nábytkové látky, ložní povlečení, také zastínění oken např. záclony, závěsy, rolety, polštáře a jiné.

## 2 Co je pro Vás při nákupu měkkého designu rozhodující?

Na škále vyberte míru důležitosti, kterou přiřazujete při nákupu jednotlivým pojmům.

	Velmi důležitá	Poměrně důležitá	Není rozhodující	Poměrně nedůležitá	Naprostě nedůležitá
Kvalita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Design/ Vzhled	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Praktická stránka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostupnost produktu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadstandartní služby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost individuálního zpracování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 3 Jak měkký design nakupujete?

Možnost zaškrtnutí více odpovědí.

Online

Kamenný obchod

Dodávkou od specializované firmy

Jiný

.....

## 4 Kde bytový textil/zastínění nakupujete?

Vyberte jednu z nabízených možností.

Specializované prodejny

Hobbymarkety

Obchodní domy

Přímo od výrobce

Jiné

.....

### 5 Jak často měkký design nakupujete?

Vyberte jednu z nabízených možností

- Více jak 1-2 x měsíčně
- 1-2 x měsíčně
- Více jak 1-2 x ročně
- 1-2 x ročně
- Méně jak 1-2 x ročně
- Jiné

.....

### 6 Znáte firmu Dekorátorské studio Caparti 1?

Zvolte jednu z nabízených možností.

- Ano
- Ne

### 7 Jak jste se o firmě dozvěděli?

Vyberte jednu z nabízených možností.

- Facebook
- Instagram
- Webové stránky
- Na základě doporučení
- Jiné

.....

### 8 Využili jste někdy služeb firmy Caparti 1?

Vyberte jednu z nabízených možností.

- Ano
- Ne

### 9 Do jaké míry souhlasíte s následujícími vyjádřeními?

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Výrobky od firmy Caparti1 jsou vysoké kvality.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firma nabízí široký výběr zboží.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zakázky jsou zpracovány rychle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobní přístup k zakázkám.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Caparti 1 jsou rodinná firma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cena odpovídá zpracování zakázky.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Firma se snažila co nejvíce  
vyhovět mým požadavkům.                       

**10 Doporučili byste firmu svým známým?**

Na škále od 1 do 5 vyjádřete míru souhlasu s uvedenou otázkou.

Určitě ano      1      2      3      4      5      Určitě ne  
                       

**11 Pohlaví**

Žena        
Muž        
Jiné

.....

**12 Věk:**

18-26 let        
26-50 let        
50- více     

**13 V jakém kraji bydlíte?**

Praha        
Středočeský        
Liberecký        
Královehradecký        
Pardubický        
Olomoucký        
kraj Vysočina        
Moravsko-slezský        
Zlínský        
Jihomoravský        
Jihočeský        
Plzeňský        
Karlovarský        
Ústecký

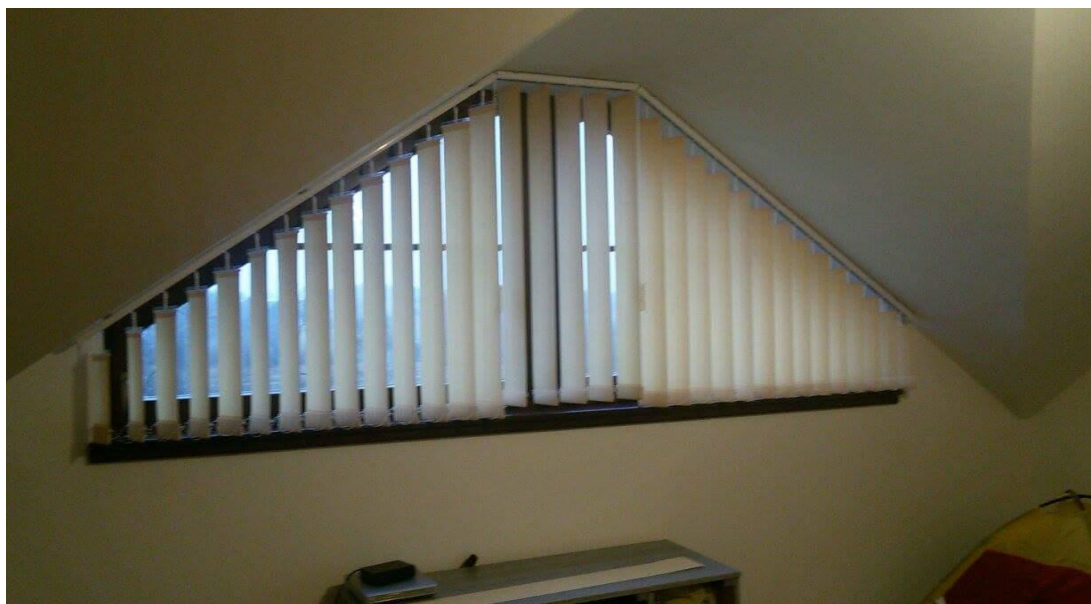
## Příloha B Produkty firmy Caparti 1

Vybrané produkty stínící techniky:

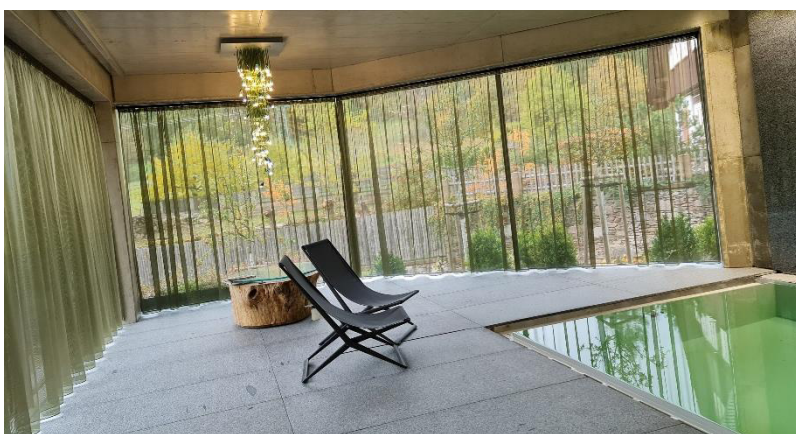
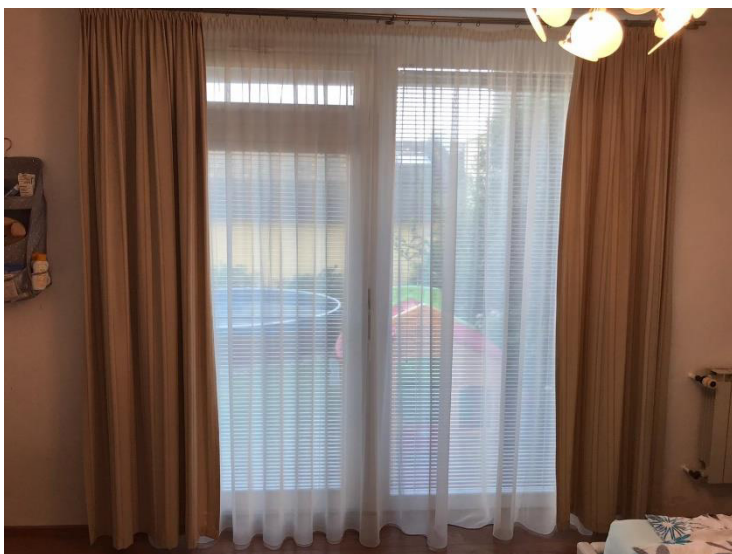
Rolety



Žaluzie



## Záclony a závěsy



Závěsné systémy:

Gárnyže





Bytové doplňky :



Čalounění :

