

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Návrh strategie marketingové komunikace pro TIGER
STORES CZECH REPUBLIC s.r.o.**

Bc. Kateřina Šibravová

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kateřina Šibravová

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Návrh strategie marketingové komunikace pro TIGER STORES CZECH REPUBLIC s.r.o.

Název anglicky

Communication Strategy for TIGER STORES CZECH REPUBLIC Ltd.

Cíle práce

Cílem práce je navrhnout strategii marketingové komunikace a vybrat vhodné komunikační nástroje pro zvolenou firmu. Součástí řešení je identifikace a eliminace problémových míst v marketingovém komunikačním plánování daného subjektu.

Metodika

V teoretické části práce, sestavené na základě komparace relevantních informačních zdrojů, jsou vymezeny hlavní principy a postupy marketingového řízení se zaměřením na oblast marketingové komunikace. Vlastní práce zahrnuje analýzu vnějšího prostředí a identifikaci tržních příležitostí, evaluaci dosavadní komunikační strategie, výběr cílových trhů a návrh komunikační kampaně. Použité metody: komparace, analýza – syntéza, indukce – dedukce, specifikace, analogie, metody marketingového výzkumu, statistické metody, deskripce aj.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

marketingový řídicí proces, situační analýza, marketingová strategie, cílový trh, tržní umístění, marketingové nástroje, integrovaná marketingová komunikace, komunikační mix, internetová marketingová komunikace

Doporučené zdroje informací

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil a kol. Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ Miloslav, ODEHNALOVÁ, Dana, VYKYPĚL Oldřich. Strategický marketing: Teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANOUCHEK, Viktor. Internetový marketing: Přilákejte návštěvníky a maximalizujte zisk. Brno: Computer Press, 2014. ISBN: 978-80-251-4311-7.

KARLÍČEK, Miroslav a kol. Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu. 2., aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.

KOTLER, Philip, KARTAJAYA, Hermawan, SETIAWAN, Iwan. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. New York: John Wiley & Sons, 2016. ISBN 978-1-119-34106-2.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin L. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5

KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka, SVOBODOVÁ, Hana. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

McDONALD, Malcolm, HUGH, Wilson. Marketingový plán. Příprava a úspěšná realizace. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.

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

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Lucie Vokáčová

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 06. 04. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci Návrh strategie marketingové komunikace pro TIGER STORES CZECH REPUBLIC s.r.o. jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 6.4.2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Lucii Vokáčové za trpělivost, odborné rady, ochotu a vstřícnost na konzultacích při řešení mé diplomové práce. Zároveň bych chtěla poděkovat Michalu Petrovskému za spolupráci a poskytnutí podkladů. Mé díky též patří mé rodině za obrovskou podporu. Nejvíce bych však chtěla poděkovat mému manželovi za neuvěřitelnou trpělivost a psychickou podporu.

Návrh strategie marketingové komunikace pro TIGER STORES CZECH REPUBLIC s.r.o.

Abstrakt

Cílem diplomové práce je návrh strategie marketingové komunikace a výběr vhodných komunikačních nástrojů pro společnost Flying Tiger Copenhagen (FTC) v České republice. Součástí řešení je identifikace problémů daného subjektu v marketingovém komunikačním plánování. V teoretické části jsou vymezeny hlavní principy a postupy strategického marketingu se zaměřením na marketingovou komunikaci. Vše je sestaveno na základě komparace odborných a relevantních informačních zdrojů. V další části je charakterizována společnost FTC. Vše je sepsáno na základě čerpání z relevantních zdrojů firmy, osobní zkušenosti autorky práce, výročních zpráv a veřejně dostupných webových stránek. Vlastní práce zahrnuje analýzu vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, včetně celkového zhodnocení příležitostí a ohrožení. Dále je zahrnuta analýza vnitřního prostředí firmy, se samostatnou kapitolou zaměřenou na marketingovou komunikaci a zhodnocením silných a slabých stránek společnosti FTC. Výstupem všech analýz je kapitola volba strategie, ve které je SWOT analýza.

Další část je zaměřena na návrh komunikační strategie společnosti, včetně návrhu akčního programu pro společnost. V závěru diplomové práce jsou zhodnoceny výsledky práce a uvedena klíčová doporučení společnosti FTC při působení na trhu v České republice.

Klíčová slova: Strategický marketing, komunikační mix, online marketing, situační analýza, integrovaná marketingová komunikace, marketingové nástroje, marketingová strategie, marketingový plán

Communication Strategy for TIGER STORES CZECH REPUBLIC Ltd.

Abstract

The aim of the thesis is to design a marketing communication strategy and to select appropriate communication tools for Flying Tiger Copenhagen (FTC) in the Czech Republic. Part of the solution is to identify the problems of the subject in marketing communication planning. The theoretical part defines the main principles and procedures of strategic marketing with a focus on marketing communication. Everything is compiled on the basis of comparison of professional and relevant information sources. The next part is characterized by FTC. Everything is written on the basis of drawing from the relevant sources of the company, personal experience of the author of the work, annual reports and publicly available websites. The work itself includes an analysis of the external and internal environment of the company, including an overall assessment of opportunities and threats. It also includes an analysis of the internal environment of the company, with a separate chapter focusing on marketing communication and evaluating the strengths and weaknesses of FTC. The output of all analyses is chapter strategy selection, in which is SWOT analysis.

The next part is focused on the proposal of the company's communication strategy, including the proposal of an action program for the company. At the end of the thesis, the results of the thesis and the key recommendations of the company FTC in the Czech market are evaluated.

Keywords: Strategic marketing, communication mix, online marketing, situational analysis, integrated marketing communication, marketing tools, marketing strategy, marketing plan

Obsah

1	Úvod.....	11
2	Cíl práce a metodika	12
3	Teoretická východiska	13
3.1	Strategický marketing.....	13
3.1.1	Situační analýza	14
3.1.2	Marketingová strategie.....	16
3.1.3	Marketingový plán	22
3.2	Marketingová komunikace	22
3.3	Komunikační mix	27
3.3.1	Reklama	28
3.3.2	Přímý marketing.....	31
3.3.3	Podpora prodeje	33
3.3.4	Public relations.....	34
3.3.5	Osobní prodej.....	35
4	Charakteristika zvoleného subjektu.....	37
4.1.1	FTC v České republice.....	40
5	Vlastní práce	42
5.1	Analýza vnějšího prostředí.....	42
5.1.1	Analýzy makroprostředí.....	42
5.1.2	Analýza mikroprostředí.....	45
5.1.3	Zhodnocení příležitostí a ohrožení.....	49
5.2	Analýza vnitřního prostředí.....	49
5.2.1	Metoda 7 S	50
5.2.2	VRIO analýza.....	50
5.2.3	Finanční analýza	51
5.2.4	Analýza marketingového mixu společnosti	56
5.2.5	Marketingová komunikace.....	58
5.2.6	Reklama	59
5.2.7	Přímý marketing.....	60
5.2.8	Podpora prodeje	62
5.2.9	Public relations.....	63
5.2.10	Osobní prodej.....	63
5.2.11	Zhodnocení silných a slabých stránek	64
5.3	Volba strategie.....	65
6	Návrh komunikační strategie	67
6.1	Komunikační mix	68
6.2	Návrh akčního programu.....	69
6.2.1	Harmonogram	70
6.2.2	Rozpočet.....	73
7	Závěr.....	74
8	Seznam použitých zdrojů.....	75
9	Přílohy	78

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Tři úrovně produktu	19
Obrázek 2 - Komunikační proces	24
Obrázek 3 - Postup při vytváření komunikační aktivity	25
Obrázek 4 - Ukázka kola štěstí při testování zobrazení	71

Seznam příloh

Příloha 1: Marketingový mix	78
Příloha 2 - Rozdíly v klasické a integrační komunikaci	79
Příloha 3 - Posouzení významnosti	79
Příloha 4 - Vývoj průměrné měsíční mzdy	80
Příloha 5 - Příležitosti a hrozby společnosti FTC	80
Příloha 6 - Vzorečky k výpočtu	81
Příloha 7 - Přehled finančních výkazů potřebných k výpočtu	82
Příloha 8 - Ukázka webových stránek	82
Příloha 9 - Ukázka vyskakovacího okna s výzvou k odebrání newsletteru	83
Příloha 10 - vyskakovací okno s newsletterem v katalogu	83
Příloha 11 - ukázka plakátů s QR kódy	84
Příloha 12 - Podpora prodeje Black Friday	84
Příloha 13 - PR na ambasádě	85
Příloha 14 - Product placement na ČT1	86
Příloha 15 - Product placement na ČT1	86
Příloha 16 - Ukázka kola štěstí v barevné podobě	87
Příloha 17 - Před vstupem do soutěže	87

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Segmentační proměnné pro spotřební trhy	17
Tabulka 2 - Životní cyklus produktu a strategie	20
Tabulka 3 - strategie cenotvorby produktového mixu a cenových úprav	21
Tabulka 4 - HDP ČR 2014–2019	43
Tabulka 5 - Míra inflace v ČR 2014–2019	43
Tabulka 6 - Přehled informací o konkurenci	48
Tabulka 7 - Metoda VRIO	51
Tabulka 8 - Ukazatele zadluženosti	53
Tabulka 9 - Ukazatele likvidity	54
Tabulka 10 - Ukazatele aktivity	54
Tabulka 11 - Ukazatele rentability	55
Tabulka 12 - Altmanova formule bankrotu	56
Tabulka 13 - Index IN99	56
Tabulka 14 - Silné a slabé stránky společnosti	64
Tabulka 15 - SWOT analýza	66
Tabulka 16 - Rozpočet	73

Seznam použitých zkratk

CPC	Cost per click
CPT	Cost per thousand
CSR	Corporate social responsibility
CTR	Click through rate
ČR	Česká republika
CZK	Česká koruna
DKK	Dánská koruna
FB	Facebook
FSC	Forest Stewardship Council
FTC	Flying Tiger Copenhagen
IAB	Interactive Advertising Bureau
IMC	Integrated marketing communication
PP	Product placement
PR	Public relations
SEM	Search engine marketing
SEO	Search engine optimization
SPIR	Sdružení pro internetový rozvoj v České republice
WOM	Word of mouth

1 Úvod

V současné době je vyvíjen velký tlak ze strany zákazníků na společnosti, protože žijeme v informované době, kde zákazníci jsou schopni sdílet informace vzájemně mezi sebou a firmy se tomuto musí rychle přizpůsobovat. Na druhé straně, díky moderním technologiím se společnosti lépe orientují v potřebách zákazníka, dokážou o nich přesněji zpracovávat data a adaptovat rychleji marketingové nástroje směrem k zákazníkovi.

V nynější zrychlené době je potřebné se zajímat o nové trendy ve všech směrech marketingu. Nestačí dělat marketingové aktivity bez analýz, které jsou hlubší a smysluplnější. Společnosti si uvědomují, že musí spolupracovat každá část firmy, aby výsledkem byly jednotné a spořádané celky. Je žádoucí, aby všechny marketingové aktivity byly provázány tak, aby účelně působily na zvolené segmenty zákazníků. Takové provázanosti a jednotnému vystupování se říká integrovaná marketingová komunikace.

Integrovaná marketingová komunikace je nenásilná forma komunikace, která vystřídala komunikaci masovou, poskytuje transparentnější způsob podávání informací o podniku v rámci jeho procesů, strategie a dalšího. Tak, aby pozitivně působila v myslích zákazníka a vytvářela pozitivní image firmy. Komunikace se změnila postupem času z jednostranné na oboustrannou, kde dochází k větší interakci mezi zákazníkem a firmou v současné době. Spotřebitelé více důvěřují takovým firmám, které jsou orientované na budování vztahů se zákazníky a otevřenosti poskytování informací.

Touha prohloubení znalostí v oblasti marketingu vedla k výběru tématu pro psaní této diplomové práce. Diplomová práce navazuje na vypracovanou bakalářskou práci, která se věnovala stejné společnosti. Jeden z dalších faktorů k výběru je znalost prostředí firmy, v níž autorka pracuje více než 5 let a práce jí naplňuje. Předmětem této práce je vypracování návrhu strategie marketingové komunikace pro společnost. Úspěchem by bylo, kdyby návrhy na změnu byly aplikované ve společnosti nebo k nim bylo přihlédnuto při budoucím rozvoji marketingové komunikace.

2 Cíl práce a metodika

Cílem diplomové práce je návrh strategie marketingové komunikace a výběr vhodných komunikačních nástrojů pro společnost FTC v České republice. Součástí řešení je identifikace problémů daného subjektu v marketingovém komunikačním plánování.

V teoretické části jsou vymezeny hlavní principy a postupy strategického marketingu se zaměřením na marketingovou komunikaci. Vše je sestaveno na základě komparace odborných a relevantních informačních zdrojů.

V další části je charakterizována společnost FTC. Nejdříve je uvedena mateřská společnost s uvedením základních údajů, konceptu, strategie, plány transformace pro roky 2019, 2020 a společenská odpovědnost firmy. Poté se obecně charakterizuje FTC na území České republiky. Vše je sepsáno na základě čerpání z relevantních zdrojů firmy, osobní zkušenosti autorky práce, výročních zpráv a veřejně dostupných webových stránek.

Vlastní práce zahrnuje analýzu vnějšího prostředí, které je podrobněji vymezeno makroprostředím a mikroprostředím společnosti, včetně celkového zhodnocení příležitostí a ohrožení. Ke zhodnocení makroprostředí je využito analýzy PEST a mikroprostředí je hodnoceno pomocí Porterova modelu pěti sil. Dále je zahrnuta analýza vnitřního prostředí firmy, která je vymezena metodami 7 S, VRIO, finanční analýzou, analýzou marketingové mixu, se samostatnou kapitolou zaměřenou na marketingovou komunikaci, a nakonec zhodnocením silných a slabých stránek společnosti FTC. Výstupem všech analýz je kapitola volba strategie, ve které je SWOT analýza.

Další část je zaměřena na návrh komunikační strategie společnosti, kde se nejdříve určí cílová skupina, cíle marketingové komunikace a navrhnou se změny komunikačního mixu firmy. Následně je vypracován návrh akčního programu, včetně harmonogramu a rozpočtu, který kombinuje navrhované prvky komunikačního mixu.

V závěru diplomové práce jsou zhodnoceny výsledky práce a uvedená klíčová doporučení společnosti FTC při působení na trhu v České republice.

3 Teoretická východiska

Součástí kapitoly je charakteristika strategického marketingu, situační analýzy, marketingové strategie, marketingového plánu, marketingové komunikace a komunikačního mixu.

3.1 Strategický marketing

Společenský a manažerský proces, díky němuž dochází k uspokojování potřeb a přání v prostředí procesu výroby a směny produktů či hodnot jednotlivců a skupin, se nazývá marketing. Ve starém pojetí byl marketing chápán jako schopnost prodat, avšak v dnešní době se jedná zejména o uspokojování potřeb zákazníka (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007). Marketing se využívá k naplnění cílů společnosti a tvoří klíčovou součástí utváření a realizace strategie firmy. Zakládá se na vztazích se zákazníky, kde se přizpůsobuje zájmům skupin či jednotlivce tak, aby z nich měla společnost jakýkoliv zisk či prospěch. Stěžejním posláním je poté formovat diferenciaci nabídky firmy od té konkurenční, které jsou zásadní pro spotřebitele (Jakubíková, 2013).

Hlavní myšlenka marketingu je nalezení rovnováhy mezi schopností společnosti a touhou zákazníka k dosažení cílů obou subjektů. Marketingový koncept představuje, že všechno úsilí a činnosti organizace jsou poháněny tužbou naplnit potřeby zákazníků (McDonald, Wilson, 2016).

Jedna z vývojových fází marketingu je strategický marketing. Je charakterizován jako proces, jenž je spojován s vypracováním analýz (prostředí a konkurence), účastí na vytváření cílů a strategií společnosti, stanovením marketingových cílů, volbou marketingových strategií k dopracování se k cílům, vypracováním – realizací – kontrolou marketingových plánů, a nakonec komplexním řízením marketingového procesu. Strategický marketing se pozoruje, zejména ve strategickém marketingovém procesu, kde v souladu s firemními cíli, prostředky a prostředím, v rámci aktivity a kroků, jsou prováděny zároveň pro zdařilou realizaci marketingových činností v budoucnu. Každý krok procesu musí být proveden z toho důvodu, aby mohla následovat rozhodnutí (jak se zachovat, postupovat), ve vzniklých marketingových situacích (Horáková, 2001).

Strategický marketingový proces lze uskutečnit ve třech po sobě jdoucích fázích – plánování, realizace, kontrola a čtvrtým, neméně důležitým prvkem, zpětnou vazbou od kontroly k plánování (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007). Plánovací etapu lze rozdělit do tří po sobě jdoucích aktivit: zhodnocení marketingové situační analýzy – stanovení cílů a formulování strategií – sestavení funkčního marketingového plánu, který je základem řízení společnosti. V realizační etapě dochází již k samotné realizaci plánu, pomocí předem stanovených úkolů v předchozí fázi. Realizací je převod vytyčených cílů do konkrétní podoby výrobků a služeb. V poslední etapě – kontrolní, dochází k měření výsledků a porovnávání s původním plánem (Horáková, 2001).

3.1.1 Situační analýza

Jakubíková (2013) popisuje situační analýzu jako metodu zjišťování dílčích složek a charakteristik vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Vnější prostředí dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Marketingové makroprostředí lze dobře rozlišit pomocí tzv. PEST analýzy (Karlíček, 2013):

- P = politicko-právní prostředí: Do politicko – právního prostředí patří státní regulace v podobě legislativních restrikcí, pravidel, zákonů či míra korupce.
- E = ekonomické prostředí: Zde se sleduje zejména kupní síla, cyklický vývoj ekonomiky, změny spotřebních zvyklostí.
- S = sociálně-kulturní prostředí: Pozoruje se demografický vývoj, podoba rodiny, kulturní prostředí, vzdělanost, ...
- T = technologické prostředí: Sem patří technologický vývoj.

Do mikroprostředí podniku patří: dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, zákazníci, konkurence a veřejnost. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikace hybných sil, jež ovlivňují aktivity podniku a působí v odvětví. Pomocí Porterova modelu pěti sil se analyzují dodavatelé, odběratelé, nové konkurence, substituční výrobky a konkurence v daném odvětví společnosti. Dodavatelé jsou poskytovateli zdrojů, potřebných k výrobě zboží a služeb. Marketingový management musí dohlížet na dodavatele z pohledu dostupnosti dodávek, cen materiálu, zpoždění, stávek zaměstnanců apod. toto vše může negativně ovlivnit spokojenost zákazníka.

Marketingoví zprostředkovatelé představují distribuční společnosti (za prvé fyzická distribuce zboží: zajištění uskladnění, přepravu a za druhé distributoři: nakupují a poté

přeprodávají za vyšší marži, aby na tom vydělali), marketingové agentury (marketingové výzkumy, reklamní agentury či mediální společnosti propagující produkty firmy na správných kanálech) a posledními jsou finanční zprostředkovatelé (banky, pojišťovny, úvěrové společnosti).

Třetím činitelem jsou zákazníci, které dělíme do 6 cílových trhů, které musí společnosti sledovat: spotřebitelský (jednotlivci a domácnosti – nakupují pro svou spotřebu), průmyslový (nákup pro další zpracování), obchodních mezičlánků (přeprodává nakoupené zboží za cílem zisku), institucionální (instituce poskytující zboží dalším lidem – nemocnice, školy, vězení, ...), státních zakázek (veřejná služba) a mezinárodní trh (kupující jiných zemí, které zahrnují trhy předchozí) (Jakubíková, 2013).

Co se konkurence týče, každá společnost by se měla něčím odlišovat a diferenciovat se od ostatních společností. Též marketingové strategie jsou v každé společnosti jiné.

Veřejnost prezentuje jakoukoliv skupinu, která přímo či nepřímo ovlivňuje marketingové prostředí společnosti a má zájem dosáhnout svých cílů. Mezi ně patří: média, finanční instituce, vládní instituce, občanské iniciativy, místní komunita, širší veřejnost a zaměstnanci (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007).

V každé firmě je vnitřní prostředí, kde na sebe různé faktory, oddělení a lidé působí. Jeho analýzou poznáme zdroje a schopnost podniku reagovat na neustále se měnící okolí. Metodou VRIO lze zhodnotit toto prostředí se zaměřením se na zdroje podniku: fyzické, lidské, finanční a nehmotné. Fyzické – se zabývají technologickému vybavení, výrobními plochami, lidské – sociálnímu klimatu, počtu a struktuře pracovníků, pro-inovačnímu prostředí, finanční – kapitálu, rentabilitě a likviditě a poslední nehmotné – know-how, patentům, technologiím, image a znalosti trhu (Jakubíková, 2013). Jednou z dalších analýz vnitřního prostředí je metoda 7 S, která se posuzuje dle následových kritérií: strategie (definice cílů a způsob dosažení), struktura (organizační uspořádání, způsob řízení), systém (metody, postupy, procesy, IS, technologie), spolupracovníci, styl (způsob chování podniku), schopnosti (dovednosti, znalosti a zkušenosti) a nakonec sdílené hodnoty (vize, poslání a kultura firmy). Společným znakem všech analýz vnitřního prostředí, by měl být podrobný rozbor marketingového mixu a finanční analýzy, včetně analýzy disponibilních zdrojů podniku (Štědroň, 2018).

Veškeré prvky společnosti spolu musí kooperovat a vytvářet společně hodnoty marketingových plánů. Marketing management úzce spolupracuje s každým oddělením –

finančním oddělení, výzkumem a vývojem, nákupním oddělením, výrobou a účetním oddělením (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007).

Na základě dílčích analýz, uvedených výše, se vytváří SWOT analýza, která je součástí strategie firmy. Pomocí ní se identifikují silné a slabé stránky firmy a příležitosti s hrozbami na trhu. Příležitosti a hrozby se hodnotí pomocí analýz makroprostředí a mikroprostředí. Silné a slabé stránky se identifikují pomocí analýz vnitřního prostředí podniku. Díky SWOT analýze lze vypracovat dobrou strategii společnosti (Štědroň, 2018).

Dílčí prvky SWOT analýzy lze různě kombinovat jako (Johnson, Parente, 2013):

- SO – jedná se o využití vnitřních silných stránek projektu a vnějších příležitostí. Jak využít silných stránek projektu, aby se zároveň využili vnější příležitosti?
- WO – překonání slabin při uchopení příležitosti. Jakým způsobem překonat či zlepšit slabé stránky při využití externí příležitosti?
- ST – využívají silné stránky projektu k tomu, aby zabránily nebo snížily dopad vnějších hrozeb. Jak uplatnit silné stránky, aby se vyhnulo vnějším hrozbám?
- WT – je to jedna z obranných taktik, která se soustředí na snížení vnitřních slabin a zabráněním environmentální hrozbě. Jak zmenšit vnitřní slabost a zároveň se odklonit od hrozby.

3.1.2 Marketingová strategie

Dalším krokem etapy plánování je stanovení marketingových cílů společnosti a určení cest (marketingových strategií) k jejich dosažení. Cíle představují konkrétní zaměření se na budoucí stav, kterého chce společnost dosáhnout. Marketingová strategie vychází ze základních principů marketingu a určuje hlavní směr směřující k dosažení marketingových cílů. Musí být v návaznosti na základní politiku a cíle společnosti, jež napomáhá formovat. Též bývá výsledkem komplexních analýz v předcházející fázi plánování (Jakubíková, 2013). Marketingová strategie nefunguje bez zvolení správných taktických rozhodnutí odpovídající cílovému segmentu a podpoře positioningu značky, pokračující k marketingovému mixu, jež vychází z marketingových strategických rozhodnutí (Karlíček, 2013).

Rozlišujeme individualizovaný (produkt přizpůsoben individuálním potřebám zákazníka) a nediferencovaný (nabídka stejného produktu pro všechny, bez optimalizace

potřeb zákazníka) marketing. Jejich průnikem je tzv. cílený marketing, který rozdělí daný trh na segmenty skupin se společnými znaky a přizpůsobí se marketingová komunikace, produkt, cena či distribuce danému segmentu. Tento proces se označuje jako segmentace, kde dochází k rozdělení trhu, poté firmy dělají tzv. targeting – vybírají segment a posledním úkonem je tzv. positioning. V posledním procesu cílového marketingu se ovlivňuje vnímání značky vybranými segmenty (Karlíček, 2013).

Jednotliví kupující se od sebe odlišují různými charakteristickými vlastnostmi, ať to jsou jejich potřeby, nákupní chování, touhy apod. Segmentace se využívá pro určování širokých segmentů, jež tvoří trh a přizpůsobuje nabídku, aby byla vyhovující vůči potřebám segmentu či segmentů (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2012). Rozlišujeme makrosegmentaci, kterou lze získat mezi společnostmi a mikrosegmentaci, která je uvnitř organizace. Nejvíce se využívá klasická segmentace trhu, která je dále rozdělená na geografickou, demografickou, psychografickou a behaviorální. Podrobnější obsah těchto segmentací naleznete v tabulce - Tabulka 1, pod textem. Hlavním cílem segmentace je zejména identifikace a popsání tržních segmentů (Jakubíková, 2013).

Tabulka 1 - Segmentační proměnné pro spotřební trhy

Segmentace spotřebních trhů, kterou lze buď použít jednotlivě nebo v kombinaci.		Psychografické:	Společenská třída	
			Životní styl	
			Osobnost	
Demografické:	Věk	Behaviorální:	Nákupní příležitost	
	Pohlaví		Očekávaný užitek	
	Velikost rodiny		Uživatelský status	
	Fáze životního cyklu rodiny		Frekvence užívání	
	Příjem		Loajalita	
	Povolání		Připravenost	
	Vzdělání		Postoj k produktu	
	Náboženské vyznání		Geografické:	Region
	Rasa			Velikost zemí
	Národnost			Velikost měst
	Hustota obyvatel			
			Klima	

Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007.

Jakmile společnost shromáždí spotřebitele dle sdílených charakteristik (dle proměnných uvedených v předchozí kapitole), může učinit další krok, a to cílený marketing neboli targeting. Klíčem k realizaci marketingové strategie tak, aby byla úspěšná, je výběr vhodných cílových trhů. Organizace se dostane do lepší pozice, jestliže

pečlivě analyzuje cílový trh a na základě toho dobře poslouží potřebám zákazníků a dosáhne tím vlastních cílů (Johnson, Lee, 2005).

Jakubíková (2013) uvádí, že existují tři typy obsluh vybraných trhů: koncentrovaný, diferencovaný a nediferencovaný marketing. Při nediferencovaném se firmy soustředí na jednotnou nabídku pro trh a neuvažují o odlišnostech mezi segmenty. Naopak diferencovaný se zaměřuje na přizpůsobení nabídky cílovým trhům se společnými znaky. Nakonec koncentrovaný se zabývá nabídkou produktu určitému segmentu.

Po zvládnutí segmentace a targetingu se musí definovat postavení produktu na trhu (positioning). Spotřebitel by měl správně rozpoznat rozdíly mezi produkty, které se dají zdůraznit pomocí kvality, ceny a vůbec vlastnostech produktu relevantních pro zákazníka. Společnosti musí provádět správné umístování produktů, pomocí odlišování se od konkurence. Vzhledem k tomu, že v každém segmentu chce být pouze jedna vůdčí společnost, musí zvýraznit své důležité atributy a výhody oproti jiným. Tudíž, jaké postavení firma zaujme v mysli zákazníka ve srovnání s konkurenčními společnostmi (Moore, Pareek, 2010).

Marketingový mix (Příloha 1) je využíván ve firmách k dosažení cílů a jeho souhrnem jsou čtyři nástroje marketingu – tzv. 4P: product (produkt), price (cena), place (dostupnost) a promotion (propagace). Marketingový mix je definován jako marketingový koncept zahrnující veškeré dostupné nástroje pro marketéry k vývoji účinných akcí a zejména dosažení prodejní penetrace v rámci cílového trhu. Zahrnuje všechna marketingová opatření a rozhodnutí sloužící k zaručení úspěšnosti společnosti na trhu, jeho produktu, služeb, šíření značky a dalšího (50Minutes.com, 2015).

Distribuce představuje nástroj marketingového mixu, kde dochází k přesunu produktu (hmotného i nehmotného) jakýmkoliv způsobem k zákazníkovi, aby bylo na správném místě, ve správný čas, v požadované kvalitě a množství. Distribuční politika si volí mezi nepřímým a přímým distribučním kanálem, kde se v nepřímém vyskytují mezičlánky v roli prostředníků či zprostředkovatelů mezi výrobcem a koncovým zákazníkem a v přímém tyto mezičlánky nejsou, a tedy dochází k přímému spojení mezi výrobcem a koncovým uživatelem. Rozdíl mezi prostředníky (maloobchod, velkoobchod) a zprostředkovateli (komisionáři, obchodní zástupci, aukční společnosti) je v podobě vlastnictví zboží, kde první skupina dané zboží nákupem vlastní a druhá pouze obstarává přepravu či obchody s jinými články v rámci distribuce.

Každý výrobce pečlivě volí mezi distribučními kanály vzhledem ke strategii společnosti a vyhovujícím charakteristikám druhých stran. Dále volí mezi těmito cestami dle charakteru daných trhů. Účastníci cest se seskupují jako ekonomicky nezávislé celky či do organizovaných seskupení za účelem snížení nákladů, dále existují buď jako vertikální nebo horizontální seskupení v rámci trhu (Jakubíková, 2013).

Produktem se myslí cokoliv, co lze nabízet ke koupi a následně spotřebovat ve prospěch uspokojení touhy. Na obrázku - Obrázek 1, jsou uvedeny tři úrovně produktu. Jádro představuje základ produktu, a to zejména fyzický charakter, jenž zajišťuje základní funkci. Vlastní produkt je tvořen z pěti charakteristik: *kvalitou* – představující „produkt bez vady“, *funkcí* – odlišuje produkt od jiných, *obalem* – členěným na primární (chránící samotný výrobek), sekundární (vyhazuje se před použitím/ spotřebou produktu) a přepravní, *designem* – další zvýšení hodnoty produktu pomocí dodání odlišného stylu a unikátností a nakonec *značkou* – je významnou součástí produktu, která identifikuje společnost na základě názvu, znaku, symbolu apod. Rozšířeným produktem vnímáme přínosy, které se poskytují spotřebitelům prostřednictvím dodatečných služeb v rámci produktu jako je záruka, instalace výrobku v pohodlí domova specializovanými zaměstnanci firmy, poskytnutí úvěru, dodávka zboží či poprodejní servis (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007).

Obrázek 1 - Tři úrovně produktu



Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007.

Každý produkt prochází na trhu 4. fázemi životního cyklu: zaváděním, růstem, zralostí a poklesem. Životní cyklus produktu se vyvíjí společně s marketingovými

strategiemi firmy. V tabulce - Tabulka 2, jsou vypsané charakteristiky fází, strategické přístupy a ukázka grafu při průběhu cyklu produktu těmito fázemi (Jakubíková, 2013).

Tabulka 2 - Životní cyklus produktu a strategie

Životní cyklus produktu					
Fáze:	<i>zavádění</i>	<i>růst</i>	<i>zralost</i>	<i>pokles</i>	čas
<i>Charakteristika fáze:</i>	vysoké náklady, nízká prodejnost, nízké zisky, snaha o proniknutí na trh	růst objemu prodeje, rozšíření poptávky, sílení konkurence, opakované nákupy	zpomalení růstu objemu prodeje, přebytek kapacit v odvětví, tři fáze prodeje: mírné zvýšení, ustálení, počátek mírného poklesu	výrazný pokles prodeje, prudký pokles zisku a sílení konkurence	
<i>Strategické přístupy:</i>	intenzivního marketingu	modernizace produktu	pokus o dosažení maximálního zisku	přikročení k výběrovému snižování investic	
	výběrového proniknutí	zvýšení jakosti produktu	přestavba komunikačního mixu		úplné vyřazení produktu
		zvýšení kvality produktu	zintenzivnění distribuce		
	širokého proniknutí	rozšíření sortimentu o další modifikaci produktu	snaha zisku maximálního tržního podílu zvýšením počtu uživatelů a zvýšením objemu prodeje	usilování o udržitelnost stávajících produktů	
pasivního marketingu	vstup na nové tržní segmenty			zvýšení investic k dosažení lepšího konkurenčního postavení	
	použití nových distribučních sítí				
	stabilní ceny konstantní udržení nákladů na				

Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy Křikač, Jakubíková, 1995.

Cena představuje obnos peněz, jež spotřebitelé směňují za produkty a je jediným nástrojem, který přináší společnosti výnos (ostatní „P“ náklady). Firmy stanovují ceny produktů zejména na základě jejich marketingové strategie, ale i v závislosti jiných faktorů. Těmi hlavními bývají náklady, konkurenční ceny a hodnota produktu, kterou vnímá zákazník. V rovině cenových strategií se rozlišují tři základní: strategie vysoké hodnoty (vysoká cena a nejvyšší možná kvalita pro méně citlivé zákazníky na cenu, vyžadující prémiovou kvalitu produktu), strategie dobré hodnoty (vysoká kvalita produktu za rozumnou cenu, zde jsou zákazníci citlivější na cenu, ale zároveň vyžadují vysokou

kvalitu) a ekonomická strategie (nízká kvalita a nízká cena, nenároční zákazníci, kteří se spokojí s nízkou kvalitou produktu, avšak za nízkou cenu). Existuje ještě poslední tzv. chybný pricing, k němuž dochází pouze tehdy, pokud společnost špatně zvolí vysokou cenu produktu, avšak vnímaná kvalita je nízká (Karlíček, 2013).

Rozhodnutí o stanovení cen ovlivňují vnitřní faktory (marketingové cíle, strategie marketingového mixu, náklady, cenová organizace) a vnější faktory (typ trhu a poptávky, konkurence, ostatní faktory prostředí – ekonomika, distributoři, vláda). V případě zavádění nových produktů se implementují dvě různé strategie: strategie vysokých zaváděcích cen („sbírání smetany“ – vysoká cena, prodej menších objemů, maximalizace příjmů ze segmentů) a strategie penetrace trhu (nízké ceny, velký objem prodejů, přilákání zákazníků). Pro usnadnění práce jsou vypsány strategie cenotvorby produktového mixu a strategie cenových úprav v tabulce - Tabulka 3, pod textem. Co se týče změn cen, každá firma by měla brát v úvahu reakci dvou důležitých činitelů: konkurence a zákazníka. Mezi další reagující se též člení dodavatelé, prostředníci a vláda. Všem změnám cen by měla vždy předcházet důsledná analýza, jak dlouho by měla změna trvat, měla by být snížena či zvýšena, jak bude reagovat konkurence, zákazník a další, jakým způsobem se ovlivní vnímaná kvalita produktu apod... (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007).

Tabulka 3 - strategie cenotvorby produktového mixu a cenových úprav

Strategie cenotvorby produktového mixu		
Stanovení ceny pro:	produktovou řadu	rozdílení jednotlivých prvků řady a vytvoření cenových stupňů
	doplňkové výrobky	stanovení ceny těchto produktů, které doplňují produkt hlavní
	vázané produkty	stanovení cen pro produkty společně používané s hlavním
	vedlejší produkt	produkty, kterých se chce firma zbavit ohodnocují nízkou cenou
	sady produktů	musí se stanovit cena pro společně prodávané produkty (sady)
Strategie cenových úprav		
ceny:	slevy a náhrady	snížená ceny na základě včasného zaplacení či pro podporu výrobu
	segmentované	úprava dle rozdílnosti segmentů
	psychologické	úprava dle psychologického efektu
	propagační	úprava dle správné kombinace kvality a služby za přijatelnou cenu
	hodnotové	dočasné snížení cen z důvodu zvýšení tržeb (krátkodobě)
	dle geografické polohy	úprava cen dle místa určení prodeje
	mezinárodní	úprava dle mezinárodních trhů

Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007.

Komunikací je myšlena aktivita sdělující informace o produktech, přesvědčující zákazníka ke koupi (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007). Následující kapitoly této diplomové práce jsou detailněji zaměřeny na marketingovou komunikaci, z toho důvodu se o tomto tématu více nepíše.

3.1.3 Marketingový plán

Základem pro zdařilé řízení podniku je marketingový plán. Měl by předcházet operativním plánům a fungovat na strategické a taktické úrovni. Strategický marketingový plán se sestavuje na základě analýz nejvýhodnějších příležitostí na trhu a ukazuje nám cílové trhy s hodnotovými propozicemi firem. Marketingový plán je poslední fází plánovací etapy v rámci strategického marketingového procesu. Hlavními body strategického plánu jsou: snadná pochopitelnost, přesnost, detailnost, přizpůsobení se změnám (očekávají se), realističnost, zahrnutí významných tržních faktorů, jasně identifikovatelné úlohy, plynulé plánování, plánování možností a řešení stavu – v čem by se mělo podnikat.

Struktura marketingového plánu: nejdříve by měla být charakteristika společnosti, název, vize, poslání a na jaký rok je plán dělán. Jako první následuje celkové shrnutí, kde se určují nejdůležitější cíle a strategie daného období. Druhá je situační analýza, kde se rozebírá současný stav společnosti: trh, produkt, makroprostředí a mikroprostředí. Třetím je analýza SWOT a souvislostí, která identifikuje slabé a silné stránky s příležitostmi a hrozbami pro společnost. Čtvrtými je stanovení marketingových cílů. Následuje marketingová strategie, jejíž součástí jsou produkty a služby či distribuce nebo cenová politika a v neposlední řadě komunikační mix. Poté se specifikuje volba marketingových taktik v podobě akčních programů, musí se stanovit rozpočet a úplně na závěr provést kontrola (Jakubíková, 2013).

3.2 Marketingová komunikace

Marketingovou komunikaci lze definovat jako veškerou komunikaci společnosti, která souvisí s marketingem a zároveň podporuje marketingovou strategii podniku. K usměrňování spotřebitelů, cílových skupin či prostředníků se používají formy řízené komunikace, aby informovaly, přesvědčovaly, dokázaly ovlivnit a byly přijatelné

pro všechny v rámci trhu. Hlavním úkolem marketingové komunikace je působení na jednání a aktivitu příjemce komunikačního sdělení tak, aby se dali ovlivnit (Karlíček, Zamazalová a kolektiv, 2009). Dnešní marketing se zaměřuje na obousměrnou komunikaci, tzn. že na druhé straně, kdo dostane sdělení může reagovat a poslat zpětnou vazbu (Janouch, 2014).

Jakubíková (2013) uvádí různé způsoby členění marketingové komunikace. Rozděluje komunikaci na tematickou, která sděluje cokoli o produktu či značce, a na zaměřenou na image, jež vede k posílení rozšíření povědomí o značce společnosti. Dalším rozlišením je například komunikace podlinková (zaměření se na aktivity a přesvědčení zákazníka o koupi) a nadlinková (přímá reklama v médiích).

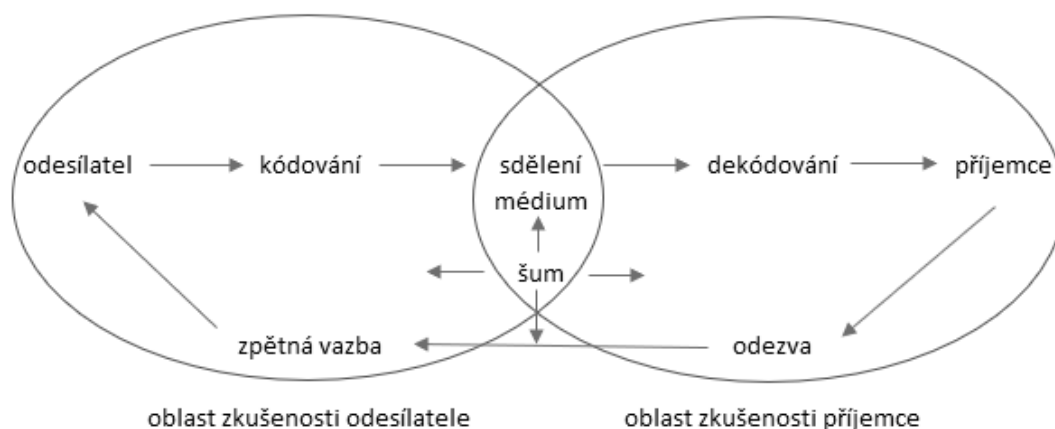
V současné době je potřeba intenzivně komunikovat se subjekty prostředí firmy, a to s vnějším, tak i vnitřním. K tomu je nezbytné hledat zdroj konkurenční výhody ve vztazích s cílovými trhy, v oblasti komunikace. Právě takovým zdrojem je vypracování komplexního programu společenské odpovědnosti tzv. CSR, který je provázán s funkcemi podniku, vztahu k otázkám obecných zájmů a řízením lidských zdrojů. CSR většinou představuje odpovědnost ekonomickou, sociální a vůči životnímu prostředí. Úkolem společností je integrace všech komunikačních aktivit tak, aby byla vnímána nabídka v souvislosti s jejich odpovědným chováním cílovými skupinami (Příkrylová, 2019).

Souhrnným názvem této aktivity je tzv. integrovaná marketingová komunikace, která představuje plánování a vypracování veškerých druhů propagačních materiálů zvolených pro značku, službu či podnik za účelem dosáhnout společných komunikačních cílů či přesněji samotné podpory positioningu (Percy, 2018). Z pohledu zákazníka jde o snadné a rychlé porozumění sdělení ze strany společnosti, která komunikuje právě tímto způsobem, aby se integrace odehrávala v jeho mysli. V IMC by měly všechny komunikační nástroje (podpora prodeje, reklama, přímý marketing, PR, osobní prodej a další...), být navzájem provázané a vystupovat jednotně v očích zákazníka. Rozdíly mezi klasickou a integrovanou komunikací jsou zejména v podání komunikace, kde klasická je zaměřena na masovou, ale integrovaná na selektivní. Podrobně lze rozdíly mezi těmito komunikacemi přechíst v příloze - Příloha 2 (Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2003).

Marketingová komunikace probíhá pomocí komunikačního procesu, jenž se skládá z 9 prvků – odesílatel, příjemce, sdělení, média, kódování, dekodování, odezva, zpětná

vazba a šum. Prvky komunikačního procesu a jeho průběh je znázorněn na obrázku Obrázek 2, uváděný v knize Kotler, Wong, Saunders, Armstrong (2007).

Obrázek 2 - Komunikační proces

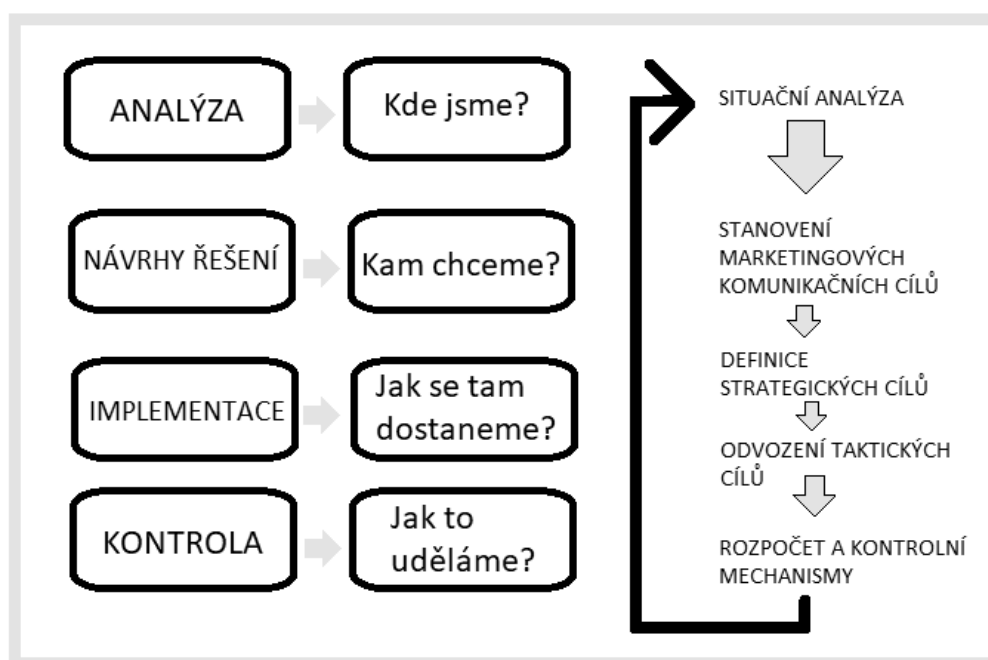


Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007.

Základní pilíř a úkol marketingové komunikace lze jednoduše vysvětlit na modelu AIDA: aby byla komunikace firmy úspěšná, musí nejdříve upoutat pozornost (attention), udržet zájem publika dostatečně dlouho (interest), aby si vyslechl, co je mu nabízeno, a nakonec stimulovat jeho touhu (desire), k tomu, aby jednal (action) a daný produkt si koupil (Moore, Pareek, 2010).

Při vytváření firemní komunikační aktivity by se měly dodržovat jisté kroky, které jsou znázorněny na obrázku - Obrázek 3, který vznikl dle předlohy z knihy Moderní marketingová komunikace od Příkrylové (2019). Při vytváření komplexního programu účinné komunikace se musí dodržovat jistý postup: vždy by se mělo vycházet ze situační analýzy společnosti, poté by se mělo určit cílové publikum (příjemce sdělení), dále by se měli stanovit cíle komunikace, čtvrtým je sestavení sdělení včetně určení komunikační strategie, následuje výběr komunikační cesty, vypracování rozpočtu, rozhodnutí se pro určitý komunikační mix, vypracování systému měření a nakonec zajištění řízení integrovaného procesu marketingové komunikace (Karlíček, Zamazalová, kolektiv, 2009).

Obrázek 3 - Postup při vytváření komunikační aktivity



Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy Příkrylová, 2019.

Určení cílů marketingové komunikace je zásadní manažerské rozhodnutí. Ovlivňuje je charakteristika cílové skupiny, zaměřenost komunikace, stádium životních cyklů produktu či značky a zejména hlavní strategické marketingové cíle.

Máme 7 hlavních cílů:

- 1) Vybudování a pěstování značky – Je to jeden z důležitých faktorů v marketingové komunikaci, kde by mělo docházet k vytváření pozitivní image a dlouhodobým vazbám značky s cílovým segmentem zákazníků. Cílem značky je: chránit stávající značku, zvýšit povědomí o značce a získávání nových zákazníků, vytvářet dobrých podmínek při vstupu na nový trh, ovlivňovat cenové změny, pokud to půjde a je značka dostatečně silná, napomoci zvýšení tržeb, ...
- 2) Poskytování informace – Z dalších základních pilířů je poskytování relevantních informací všem cílovým skupinám, ať už se jedná o investory, zákazníky, interní zaměstnance, ohledně veškerých změn, postojů a novinek nejen o produktech, ale i krocích společnosti jako celku.
- 3) Vytváření a stimulace poptávky – Důležité je vyvolat poptávku po značce, produktu či službě a postupně ji zvyšovat.

- 4) Diferenciace značky, produktu a firmy – Je potřeba se odlišit od ostatních společností nějakou jedinečností.
- 5) Kladení důrazu na užitek a hodnotu výrobku – Jedná se o zvýraznění předností všeho, co může společnost nabídnout.
- 6) Stabilizace obratu
- 7) Posílení firemní image – Vytvářením pozitivních asociací v myslích zákazníka o společnosti dochází k posílení její image (Přikrylová, 2019).

Společnosti si mohou vybírat mezi základními strategiemi komunikačního mixu – push (protlačit) a pull (protáhnout). První strategie (push) – je orientována na protlačení produktu ke konečnému spotřebiteli pomocí distribučních cest. Pomocí přímého prodeje a podpory prodeje se snaží přimět obchodníky distribučních kanálů odebírat produkty a podporovat koupi výrobku koncovými spotřebiteli. Druhá strategie (pull) – zde je vyvíjen tlak na koncové spotřebitele, kteří si kupují produkt a vzhledem k jejich poptávce roste tlak na distribuční kanály, kteří musí poptávat produkty od výrobce. Nejčastěji se využívá reklama a podpora prodeje u pull strategie (Přikrylová, 2019).

Rozpočet komunikační strategie se liší dle využití, rozdělení, cílů společnosti, formy podnikání, částkou i jejím rozdělení. Je známo několik tradičních metod ke stanovení rozpočtu pro komunikaci:

- a) Pevná částka na jednotku – podobá se metodě procento z obratu, s tím rozdílem, že se částka stanovuje za prodanou jednotku
- b) Investice dle návratnosti (ROI)
- c) Rozhodnutí top managementu – management určí priority a rozhoduje o přerozdělování peněz z rozpočtu (Přikrylová, 2019).
- d) Metoda zbytku – rozpočet na základě toho, co si může společnost dovolit neboli na co zbydou peníze po pokrytí veškerých investic a nákladů
- e) Metoda úkol-cíl – stanovuje částky dle vytyčených cílů
- f) Procento z obratu – zde se stanoví pevné procento z obratu, které bude pokrývat veškerou marketingovou komunikaci
- g) Srovnání s konkurencí – jeden z nebezpečných stanovování rozpočtu, kdy se společnost řídí tím, do čeho investuje konkurence a na základě toho dává peníze podobně. Bohužel nebere na vědomí, že každá firma má jinou strategii podnikání (MacLaren, Farrington, O'Gorman, 2017).

3.3 Komunikační mix

Příkrylová (2019) uvádí, že komunikační mix představuje podsystem marketingového mixu. Je využíván k dosažení marketingových a firemních cílů za pomoci kombinování všemožných nástrojů. Máme několik forem komunikace:

- Neosobní:
 - Reklama – reklamními nosiči jsou: tiskoviny, výroční zprávy, inzeráty, spoty v TV, rozhlasu, časopisech, billboardy, reklamní bannery, prodejní literatura apod.
 - Podpora prodeje – zahrnuje: cenová zvýhodnění, soutěžní ceny, vzorky zdarma, ochutnávky, předvádění produktu, slevové kupony.
 - Přímý marketing – katalogový prodej, e-shop apod.
 - PR – eventy, výroční zprávy, vztahy s médii apod.
 - Sponzoring
- Osobní:
 - Osobní prodej – online eventy, webináře apod.
- Kombinace osobní a neosobní:
 - Veletrhy a výstavy – dochází ke komplexní kombinaci všech prvků komunikačního mixu
- Kombinace využití nástrojů komunikace:
 - Guerillová komunikace – jedinečná, nízkonákladová komunikační kampaň, kde cílem je upoutání pozornosti, bez vyvolání dojmu reklamní kampaně.
 - PP – product placement – umístění produktu ve filmech, knihách, pořadech apod. nenásilnou formou, je to jedna z alternativních možností umístění reklamy
 - WOM – word of mouth – tzv. šeptanda, kdy dochází k přenosu informací mezi cílovými zákazníky a jinými osobami.

3.3.1 Reklama

Jeden z nejdůležitějších činitelů na posílení značky a jejího vytváření je reklama. Efektivně zvyšuje povědomí o značce a její asociace, jež vyvolává. Dokáže oslovit velké segmenty spotřebitelů (Karlíček, 2013). Považuje se za placenou formu propagace zboží, služeb, výrobků či činnosti vytvořené nehmotným výsledkem, ale i značek, myšlenek apod... Je jedním z nástrojů, jenž má přesvědčovat a informovat spotřebitele a vyvolat u nich zájem o propagovaný produkt. Jedná se o nejpoužívanější způsob online komunikace, avšak ne o nejúčinnější, protože uživatelé jsou přesyceni z velké masy reklam kolem nich. Cílem bývá zvýšení návštěvnosti, rozšíření povědomí o image značky či prodeji produktů. Liší se dle určování segmentů a dá se lehce změřit oproti běžné reklamě, která není online. Pro účely měření reklam a stanovování cílů se rozlišují reklamy na: brandovou, zvyšující návštěvnost a výkonovou (Janouch, 2014).

Dle Příkrylové (2010) se reklama prvotně členila dle cíle sdělení: informační reklamu – snaha vzbuzení poptávky či zájmu po novém produktu, jedná se o prvotní sdělení zákazníkovi o nové nabídce ze strany firmy. Přesvědčovací reklamu – má za úkol rozšířit zájem a poptávku po produktu a poslední je připomínková – cílem je zachování pozice značky.

Karlíček a kolektiv (2018) rozdělují reklamu na:

- Rozhlasovou: cílový výběr segmentu, snížená pozornost posluchače, dobré regionální zacílení, audio reklama
- Televizní: masové médium, špatné zacílení na segment, snadná přesycenost a slepota vůči reklamě, spojení audio a vizuální stránky
- Tiskovou: v novinách a časopisech, velmi dobré cílení na segmenty, pouze vizuální využití reklamy
- Venkovní: billboardy, vitríny, plakátové plochy, plochy v dopravě, jsou ohrožené vandalismem, legislativou a musí být velmi krátké a výstižné, na druhou stranu zasáhnou opakovaně během 24 hodin velkou masu lidí
- V kinech: podobná televizní, s tím rozdílem, že dokáže být účinnější, působí převážně na mladší populaci, ale i k ní se může vytvořit slepota a vynechávání v podobě pozdního příchodu do prostorů kina
- Online reklamou: popsána níže detailněji

Organizace IAB třídí digitální reklamní trh do tří kategorií: displejový, vyhledávací, katalogy a řádkové inzerce. Pro zajímavost: display reklama překonává všechny ostatní reklamy v tempu růstu meziročně až 14,9 % tj. 19,3 mld. EUR. Avšak tou největší kategorií s nejvyšším příjmem 21,9 mld. EUR a nárůstem příjmů o 14,9 % má vyhledávání (SPIR z. s. p. o., 2016).

Display reklama

Z počátku na webových stránkách docházelo k „pronájmu“ prostor inzerentům na určitou dobu tzv. flat-rate či na základě počtu zobrazení tzv. CPT = cost per thousand. Po určité době nebyly tyto pronájmy moderní vůči době a docházelo k přesycenosti reklam, nerelevantnosti pro uživatele a zejména nefunkčnosti rozměrů a výskytu. Z toho důvodu se vyvinula tzv. programatická reklama, která dokázala lépe cílit na uživatele, standardizovala rozměry, zlepšila měřitelnost efektivity a zvýšila flexibilitu řízení kampaní. Lidský faktor zcela nahradila plně automatizovaným softwarem. Dokáže se přizpůsobit publiku, jeho potřebám, dle chování na webu, demografické polohy, využití zařízení. Prostor, kde se vyskytuje reklama, se nabízí na základě toho, komu se má zobrazovat.

Vyšší stupeň je tzv. real-time bidding, kde dochází k mikroaukci pro každé zobrazení reklamy. Funguje na principu vyhodnocování charakteristiky návštěvníka webu a zobrazení reklamy toho inzerenta, který je ochoten zaplatit více a je její obsah relevantní vůči uživateli. Dalším trendem se stávají audio-reklamy a videoreklamy. Největším poskytovatelem videoreklam je zejména Youtube, kde se lze setkat se třemi druhy: pre-roll (zařazení před obsah, který chce někdo vidět a zpravidla lze po několika sekundách přeskocit), mid-roll (mezi scénami, jakožto přirozené pauzy obsahu, má nejvyšší míru zhlédnutí) a post-roll (po skončení obsahu).

S ohledem na inzerenty a poskytovatele reklamního prostoru se zformovala organizace Interactive Advertising Bureau (IAB), která doporučuje, jak by měly vypadat formáty reklam na internetu, formuluje etický kodex pro provoz, zkoumají trh apod. V České republice máme SPIR, jenž dělá pravidla IAB přijatelná českému prostředí.

S rozvojem technologií se objevují tzv. in-app reklamy (jsou nabízeny v aplikacích, které se dají stáhnout zadarmo, ale pokud se chcete zbavit reklam, musíte si dokoupit verzi bez reklam), in-game reklamy (objevují se v populárních hrách). Efektivitu lze měřit

pomocí: CPT – náklad na zasažení určitého počtu uživatelů, CTR – počet prokliků vůči počtu zobrazení, CPC – cena za kliknutí (Přikrylová, 2019).

Dle studie IAB víme, že digitální reklama se za posledních 5 let zvýšila o 13,2 % v roce 2017 na 48 mld. EUR, a to díky investic do reklam v nových technologiích (sociální sítě, mobily, videa...). Na mobilních zařízeních došlo ke zvýšení o 40 % a tvoří 42 % podílu na displejové reklamě, na sociálních sítích růst o 38 %, video reklama ve formátu tzv. out-stream má dokonce nárůst 73,4 % (SPIR z. s. p. o., 2016).

Intextová reklama

Ze samotného názvu vyplývá, že jsou označovaná slova v textu malými překryvnými okny, jež inzerenti označují. Vyskytují se zejména na webových stránkách s obsáhlými texty. Soustředí se na klíčová slova, nad kterými se ukazuje reklama, slova musí být odlišena od normálního textu pomocí zvýraznění a dvojitého podtržení. Nebývá příliš vtíravá pro uživatele a slouží jako doplněk k banneru, avšak problematika nabývá u formulace sdělení a volbou klíčových slov, protože vše musí být krátké a výstižné (Přikrylová, 2019).

Reklama ve vyhledávačích

Search engine marketing (SEM) je označení pro placené reklamy ve vyhledávačích – paid search. I přesto, že se v základních teoriích píše, že by reklama měla být primárně placená, tak je zde i výjimka v podobě tzv. search engine optimization (SEO) – kde by se měla dělat přirozená optimalizace webových stránek tak, aby se objevovala v popředí vyhledávání např. na Google.com, Seznam.cz, Yahoo.com, a další (Kelsey, 2017).

Dříve výsledky vyhledávání ve vyhledávačích byly spíše přirozené, až posléze jejich provozovatelé začali nabízet lepší umístění firem ve vyhledávání za peněžní obnos. V současné době se uživatelé setkávají s kombinací placené reklamy s přirozeným a nedokáže určit rozdíl mezi nimi. Tento trend dnešní doby je označován jako nativní reklama, která vytváří dojem, že se jedná o obsah webu. Spravovat placené vyhledávání lze pomocí služeb jako je Google Ads (Google), Bing Ads (Microsoft) či Sklik (Seznam). Oproti klasickým bannerům se reklama pomocí vyhledávačů „hledá“ aktivně a reakce je vyšší, protože se většinou vztahuje přímo na konkrétní téma, které uživatel hledá (Přikrylová, 2019).

Reklama na sociálních sítích

Na sociálních sítích je shodná s předchozími typy, avšak přímo na platformách musí být vázána specifickými požadavky. Pomocí sociálních sítí lze zvyšovat povědomí o značce, zvýšit návštěvnost, sesbírat data o zákaznících či zahájit přímou konverzaci s inzerentem. Soc. sítě poskytují mnoho výhod jako je vysoká personalizace reklam, přímé zacílení na subjekt, pomocí informací, které o sobě uživatel sdílí, analyzování a sledování chování uživatelů. Uživatelé mají pozitivní reakce na reklamní sdělení vzhledem k tomu, že se jedná o nativní reklamu.

Na Facebooku je možnost propagace webů, firemních stránek a příspěvků. Jsou zobrazovány pomocí: obrázku, videa, sbírek obrázků, cyklický obsah, „stories“ atd. na které mohou uživatelé reagovat pomocí sdílení, či projevu „to se mi líbí“. Reklamy se ukazují buď jako navrhovaný obsah uživatelů, rychlý článek či přímo na Marketplace, kde probíhají prodeje. Podobně jako na FB lze mít reklamu i na Instagramu, který je úzce spojen s FB, protože je umožněno mít stejné obsahy na FB i Instagramu zároveň. Dalšími jsou Pinterest, Twitter či LinkedIn – na nich lze podobně inzerovat (Příkrylová, 2019).

3.3.2 Přímý marketing

Přímý marketing je spíše znám pod pojmem direct marketing, kde dochází ke komunikaci se zákazníky správného cílového segmentu. Pomocí komunikačních kanálů jsou spotřebitelé dotazováni a očekává se jejich odpověď. Výhodou bývá rychlé posouzení odpovědi recipientů. V současné době se hojně mluví o tzv. vztahovém marketingu, který je jedním z prostředků direct marketingu a je charakteristický dlouhodobou komunikací se správným segmentem zákazníků (Halada, 2015).

Webové stránky

Janouch (2010) uvádí, že webové stránky jsou základním pilířem pro komunikaci na internetu. Jsou prostředníkem mezi uživateli a informacemi o společnosti, produktech, kontaktech a dalších důležitých údajů. Aby se dosáhlo pravého cíle online marketingové komunikace, musí být dodržena pravidla funkčnosti webu, obsahu (tvoří většinou copywriteři), webové přístupnosti (přístup pro handicapované, pro elektronická zařízení) a webové použitelnosti (snadné používání a pochopení webu uživatelem). Na samotných webech bývají umístěny e-shopy, kde dochází k přímé koupi zboží. Nakoupit lze pomocí různých způsobů plateb a zvolení dopravy je též různorodé.

Sociální síť

O soc. sítích bylo již napsáno několik odstavců v předchozích textech. Nejvýznamnější na soc. sítích je snadný vstup uživatelů a firem do vztahu one-to-one a jejich vzájemná interakce. Dalším důležitým faktorem je velká databáze chování uživatelů a následná analýza k využití pro personalizaci komunikace (Přikrylová, 2019).

Direct mail

V dnešní době je již běžné rozesílat elektronickou poštu zákazníkům, avšak váže se k tomu legislativní podmínka, která říká, že emaily nesmí být posílány, pokud k tomu spotřebitel nedal předchozí souhlas. Toto omezení se ustanovilo s růstem nevyžádané pošty tzv. spamů, protože společnosti nadměrně zneužívali dohledávání emailových adres a následného rozesílání (Přikrylová, 2019).

Newsletter

Výborný způsob, jak budovat dobrý vztah se zákazníkem je pravidelné rozesílání tzv. e-newsletteru (emailu) s průběžnými informacemi o společnosti, kampaních apod. Výhodou je, že zákazníci netuší, kolik má firma odběratelů, ale z malého množství se postupně stane větší a jednoho dne se mohou stát generátorem příjmů. Newslettery jsou dobře cílené na spotřebitele, protože o odebrání žádají sami prostřednictvím vyplnění formuláře na webu, v prodejně či pomocí odkazů (Wynne, 2011).

Mobilní aplikace

Budoucností direct marketingu bývá označována mobilní aplikace. Samotnou instalací aplikace v mobilu se dává souhlas (tzv. opt-in), aby byl uživatel oslovován prakticky kdykoliv. Vzhledem k tomu, že je aplikace umístěna u „správného“ uživatele, lze snadno analyzovat chování spotřebitele, jeho pozici, napřímo s ním komunikovat a oslovovat ho apod. samozřejmě, aby mohla být prováděna veškerá interakce, musí si uživatelé aplikace instalovat, což není vždy dokončeno. Lze využívat i již rozšířených a dobře známých aplikací jako je Facebook, Instagram a dalších, kde se mohou zobrazovat komerční obsahy v rámci nativního vzhledu (Přikrylová, 2019).

3.3.3 Podpora prodeje

Zahrnuje několik nástrojů, jež vedou k okamžitému prodeji. Je často využívána k vyvolání okamžitého a znatelného nárůstu prodeje, avšak někdy může způsobovat negativní dopad na hodnotu značky. Využívá se odměn (finančních i nefinančních) ke koupi produktu či jeho vyzkoušení ze strany zákazníka (Karlíček, 2013).

Affiliate marketing

Tento marketing je znám též pod pojmem partnerský nebo provizní marketing. Orientuje se na odměny za zprostředkovaný prodej produktu. V rámci internetového marketingu patří do části výkonnostního. Affiliate partneři dostávají provizi od prodejce za úspěšně realizovaný nákup, registraci či objednávku zákazníkem, protože se nákup realizoval skrze prezentace produktu na jejich stránkách (Halada, 2015).

Slevové portály

Využívají slabosti některých uživatelů podléhajících slevovým akcím. V podstatě se jedná o hromadný nákup ve slevě, který je časově omezen, počtem slev a kapacity kupujících. Ve většině případech se spíše jedná o výhodný zisk ze strany provozovatele portálů, avšak pro samotné inzerující společnosti ne (Janouch, 2010).

Věrnostní programy

Povětšinou jsou shodné s nástroji používanými v offline prostředí. Ulehčení zpravidla bývá v ušetření nákladů za dopravné, tisk, zprostředkování věrnostních karet apod. vše nahradilo online prostředí a ulehčilo práci díky newsletterovým kampaním, aktivitám na sociálních sítích či promo na webových stránkách. Díky personalizovaným nabídkám se dostává prodejce do značné výhody. Mohou být v různých podobách – QR kódy (věrnostní karty), slevový kupón v newsletteru či v aplikaci (Přikrylová, 2019).

Advergaming a soutěže

Advergaming není nic jiného než počítačová hra, vytvořená za účelem propagace značky, informací o produktech a odměňování zákazníka. Díky hraní uživatelů se firmy mohou více dozvědět o chování spotřebitelů a posléze vše využívají na další marketingové aktivity. Soutěže mají stejný či podobný záměr jako advergaming. Dochází zde ke kombinaci virtuálního a reálného světa (hybridní prostor), kde se zvyšuje zařazení uživatele do hry. Ve většině případech probíhají soutěže prostřednictvím aplikací, které si společnosti vyvíjejí s provázaností na marketing (Přikrylová, 2019).

3.3.4 Public relations

Obrovský potenciál při budování rozšířeného povědomí o značce má PR neboli public relations. PR tým používá příznivou publicitu ve prospěch pozitivní image společnosti (Karlíček, Král, 2011). Většina nástrojů komunikačního mixu je zaměřena na produktovou část, ale PR se orientuje na veřejnost (public). Veřejností se míní veškeré subjekty, mající nějaký vztah (relation) ke společnosti včetně jejích aktivit. Je důležité, aby firma dodržovala dobré vztahy se všemi, se kterými přijde ke styku (Janouch, 2014). V PR jsou základem webové stránky firmy, protože na ně odkazují články, zprávy a diskuse. Jestliže jsou pozitivní reakce na články a další nástroje PR, tak se to promítá do vyhledávačů, kde se webové stránky dají poté snadno vyhledat, díky zvýšené popularitě (Janouch, 2014).

SEO

SEO je jedna z technik pro vylepšení pozice ve vyhledávacích nebo jím původně byla, dokud se nevyvinuly dokonalejší systémy. V současnosti se soustředí na oblast „naležitelnosti“ zákazníkem, kde cílem je zvyšování dosahu k online článkům a informacím, posléze povědomí o firmě. Z toho důvodu je o něm psáno pod PR, protože se s ním kryje. SEO se dělí na on-page a off-page faktory a je součástí obsahových strategií. Optimalizaci webovek řeší on-page faktor, který je zaměřen převážně na obsahový marketing (publikace informací a rozhodování strategie o jejich formě a načasování). Off-page se zaměřuje na vytváření zpětného odkazu na webovou stránku společnosti. Předpokladem bývá vysoce kvalitní obsah článků, publikací, studiích či tiskových zpráv na webu (Přikrylová, 2019).

Webové stránky

Dají se úplně kontrolovat a ovlivňovat společností a hrají významnou roli v online PR. Jedná se o prostor, ke kterému vedou další části aktivit společnosti na internetu. Na samotných webovek dochází ke konečné konverzi – uživatel splní žádoucí akci, která má pro provozovatele obchodní užitek (Přikrylová, 2019).

Tisková zpráva a případové studie

Informace o zajímavých skutečnostech či akcích posílají společnosti médiím pomocí tzv. tiskových zpráv (písemných sdělení). Jestliže je toto sdělení vyhodnoceno jako užitečné pro novináře, ten jej zveřejní pomocí svého článku, zprávy nebo reportáže

zcela zdarma (Karlíček, 2013). V rámci online tiskových zpráv lze využít interaktivních a audiovizuálních prvků, jež vedou k potencionálnímu virálnímu šíření.

Jedná se stejně jako u tiskových zpráv o sdílení zajímavých textů. Zveřejněním případových studií či audiovizuálního obsahu o společnosti se sice odhalí fungování části společnosti, ale zároveň se vybuduje pozitivní reputace a PR podniku. U tiskové zprávy i případových studií, dochází k vytváření pozitivního efektu na SEO, zejména ve vyhledávačích, ale i budování zpětných odkazů (link-building) (Přikrylová, 2019).

Budování uživatelských komunit

Do social media marketingu patří kategorie budování uživatelských komunit. Společnosti používají prostředníka (influencera) k šíření komunikace s ovlivňovanými skupinami (stakeholders). Prostřednictvím sociálních sítí, blogů, a dalších kanálů probíhá tzv. mnoho-směrná komunikace mezi komunitou a influencery, ale i mezi komunitou a přímo se společností. Dochází ke zvýšenému dosahu komunikace, avšak je velmi obtížné prostředí sledovat a ovlivňovat. Jestliže dochází k negativnímu ovlivňování, tak nastupuje tzv. krizové PR, které má za úkol toto zastavit a preventovat.

Budování uživatelských komunit rozdělujeme do tří fází:

- 1) vertikální analýza sociálních sítí – firma hledá vhodná sociální média, kde se shlukují náležitě uživatelské komunity,
- 2) horizontální analýza sociálních sítí – zde dochází k objevení komunit a stránek, se kterými chce společnost navázat komunikaci,
- 3) monitoring uživatelských komodit – může být pasivní (pouze vyhledávání a čtení) či aktivní (iniciují se příspěvky do komunit), avšak vyhodnocováním sledování hovorech o tématu dělá analýza sentimentu (Přikrylová, 2019).

3.3.5 Osobní prodej

Mezi spotřebitelem a prodejcem probíhá dvousměrná komunikace, jež se nazývá osobním prodejem. Pomocí něho lze mnohdy úspěšněji prodat produkty zákazníkovi, vyhodnotit chování zákazníků a rychle reagovat na vzniklé obtíže. Dále se dají lehce budovat dlouhodobé vztahy s účastníky prodeje, upravovat nabídku dle potřeb zákazníka a sjednávat podmínky prodeje (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007).

Live chat

Live chat nebo také online chat představuje „živé“ psaní pomocí internetového rozhraní. Nejvíce je využíván v e-shopech pro účely rychlé interakce mezi prodejcem a kupujícím. Lze snadno ovlivňovat nákup, rychle reagovat, odpovídat na dotazy, poskytovat rady, informace a sdělení (Janouch, 2010).

Online event a webináře

Jedná se o vedení seminářů, eventů a akcí skrze internet, kde dochází k obousměrnému sdělování informací a přímé reakce na podmínky obsahu komunikace mezi lektory a posluchači. Z obou stran dochází k úsporám, protože nemusí nikam jezdit, pronajímat prostory atd. stačí jen mít k dispozici sluchátka, mikrofon a zařízení, na kterém se lze dívat (Janouch, 2010).

4 Charakteristika zvoleného subjektu

FTC je maloobchodní řetězec se vznikem v hlavním městě Dánska. Prvopočátky společnosti dosahují až do roku 1988, kdy pod původním názvem Zebra prodával deštníky, sluneční brýle, ponožky a další přebytečné zboží, Lennart Lajboschitz se svou ženou Suz. Oběma nešlo pouze o to, aby prodávali své produkty, ale zejména o to, aby přinesli návštěvníkům zážitek z nákupu, proto každou sobotu pořádali i kouzelnickou show pro děti. V roce 1995 byla otevřena první pobočka, v níž byl veškerý sortiment za 10 dánských korun. Díky výslovnosti deset korun v dánštině jako tee'-yuh vznikl i její prvotní název Tiger. V roce 2016 došlo k celosvětovému rebrandingu značky na ucelený název Flying Tiger Copenhagen – kde Flying zvýrazňoval filozofii společnosti a Copenhagen, umístění první pobočky v Dánsku nedaleko hlavního města.

První prodejna mimo Dánské království byla otevřena v roce 2001 v Reykjavíku. Mimo evropský kontinent se poprvé rozšířila FTC do Japonska v roce 2012 a o dva roky později do USA. Do konce roku 2019 provozovala přesně 987 prodejen ve více než 30 zemích v Evropě, Asii a USA, s více než 6000 zaměstnanci. Do roku 2018 otvírala společnost každý týden tři nové pobočky (interní zdroj společnosti, 2020). FTC patří pod mateřskou společnost Zebra A/S se sídlem v Kodani, v Dánsku. Společnost Zebra A/S: Lux Holding S.a.r.l. vlastní 67 % akcií (EQT), Mitco ApS vlastní 29 % akcií (Lennart Lajboschitz – zakladatel) a 4 % mají členové představenstva, menší počet senior zaměstnanců a výkonný management. Současným CEO společnosti FTC je Martin Jermiin (Šibravová, 2018).

Jako strategie vstupu na nový trh se využívá 50/50 partnerství tzv. joint-venture, kde 50 % má místní partner a 50 % vlastní mateřská společnost Zebra A/S. Díky tomuto se snižuje riziko vstupu na trh, zvyšuje expanze nových prodejen a zajišťuje místní podnikání. Spolupráce obou partnerů je vzájemná a sdílí společné investice, náklady a zisk. Většinou jsou obchodní partnerství rozdělená dle země, ale mohou být členěny na menší regiony v rámci země. Mateřská společnost centrálně udává všem zemím stejný koncept, značku, výrobky, interiéry a směr marketingu včetně jeho nástrojů. Místní partner má poté za úkol odpovídat za denní provoz, lokální personalistiku a přizpůsobování marketingu potřebám daného trhu, vše dle instrukcí daných Zebrou A/S. Vedení společnosti aktivně

sleduje a provádí kontrolu provozního a finančního výkonu všech obchodních jednotek za účelem využívat a řešit potencionální výzvy na trhu (Šibravová, 2018).

Jedna z hlavních strategií Zebra A/S je převzít 100 % kontrolu nad lokálními partnerstvími, jestliže je to výhodnější než být v joint-venture. U každého partnerství 50/50 existuje smluvní definice zpětného odkupu partnerství. Zebra A/S má právo odkoupit lokální podíl s roční výpovědní lhůtou za výkupní cenu, která se vypočítává z předdefinovaných násobků EBITDY (Zebra A/S, 2017).

Z posledních dostupných výsledků z roku 2018 vykázala společnost FTC tržby ve výši 5,6 mld. DKK, což je v přepočtu 20,384 mld. CZK (ke kurzu platnému v březnu 2020), oproti roku 2017 s nárůstem 11 %. Zisk společnosti v roce 2018 nebyl uspokojivý z důvodu vysokých investic a provozních nákladů, avšak stále spadá do profitabilních. V reakci na špatné výsledky se FTC rozhodlo zahájit s nadcházejícími roky 2019 a 2020 tzv. plán transformace, který se skládá z pěti hlavních pilířů: upevnit síť, optimalizovat náklady, zlepšit dodavatelské řetězce, vytvořit maloobchodní provozní model a rozvinout DNA FTC. Cílem plánu je zajištění zdravého a silného cash-flow, zlepšení ziskovosti a udržitelnost prodejnosti produktů na atraktivní úrovni.

S upevňováním sítě dochází k optimalizaci sítě prodejen, radikálnímu snížení otevírání nových prodejen, přemístění a zavírání neprofitabilních prodejen a ustálení tržního uspořádání, aby bylo zajištěné zdravé portfolio FTC. S optimalizací nákladů se pojí vždy jejich snižování. V rámci toho se snížil počet zaměstnanců ve vedení společnosti, započal program snižování nájemného, a nakonec došlo k vyjednávání s dodavateli s cílem získat co nejvíce úspor, při dodržování CSR společnosti. S optimalizací dodavatelských řetězců se váže úspora nákladů, při vysoké kvalitě nabízených služeb v celé síti. Již došlo k revizi všech dodavatelských sítí, podpisu nových smluv a přechodu k novým dodavatelům. Společně s tím dochází též ke zlepšování plánování, redukce a prodejnosti zásob, aby se zajistily konkurenceschopné a kvalitní zásoby.

Čtvrtý pilíř se zabývá standardizací procesů na prodejnách a komerčnímu modelu v lokálních trzích. Veškeré procesy na prodejnách se zefektivňují, zejména každodenní práce personálu a snižování mzdových nákladů, aby se poté zajistily lepší služby pro zákazníky. Centrálně se vytvořil manuál ke zlepšení vizual merchandisingu, správě životního cyklu produktů, optimalizaci prodeje a systému plánování zaměstnanců.

DNA společnosti FTC se zaměřuje na vyvolání úsměvu u zákazníků, odlišování se od konkurence a přijatelnými cenami pro každého (Zebra A/S, 2017).

FTC má vypracovaný komplexní program společenské odpovědnosti. CSR se skládá z 5 hlavních oblastí: lidí, planety, partnerství, produktů a politiky. Každý rok firma dělá posouzení významnosti - Příloha 2 (z roku 2018), aby zhodnotila hlavní oblasti a rizika v rámci jejích hodnot. Veškeré poznatky následně analyzují a přidají či zohlední ve strategii udržitelnosti a poté v rámci již napsaných 5 oblastí.

Pro společnost je velmi důležité, aby veškerá jejich partnerství a spolupracující firmy respektovaly základní lidská a pracovní práva. Její politikou v lidských právech je zejména dodržování platných úmluv OSN, a především aplikace na všechny zaměstnance. Cílem je nabízet atraktivní prostředí pro vysoce kvalifikované zaměstnance se stejnými příležitostmi, s širokým vzděláním a národností. Dále se společnost snaží o rovnocennost genderové rozdílnosti, např. do roku 2023 chtějí mít ve správní radě další 2 ženy, aby byly „síly“ obou pohlaví stejné.

V FTC je HR skupina, která se stará o různá školení pro zaměstnance na všech úrovních ve 100 % partnerstvích. Všichni manažeři ve všech vrstvách jsou automaticky zapsáni do programu, ve kterém se učí hodnoty FTC, uplatňování těchto hodnot a trénink osobnosti. Co se týče prodejních asistentů i ti se mohou dobrovolně zapsat na 5 různých kurzů zaměřených na provoz prodejny. Dokonce jsou k dispozici i 2leté programy pro stážisty. Veškeré aktivity jsou zacílené na pozitivní zkušenosti ze strany nabíraných lidí, dále získávání talentů (s více odbornými znalostmi), podporu zaměstnanců a v neposlední řadě nacházení vhodných kandidátů. HR je velmi důležité a z toho důvodu FTC zavedli ve struktuře tzv. HR Business Partner, který by měl působit jako strategický partner pro podnikání FTC.

Jádrem každého podniku bývají produkty a není tomu jinak ani v FTC. Výrobky jsou vyrobeny v prostředí, které je eticky přijatelné a jsou dodržovány humánní, environmentální a sociální normy. FTC spolupracuje s přibližně 350 dodavateli, kteří umožňují nabízet společnosti široký sortiment. Každý produkt prochází testováním, ať bezpečnostním, tak kvalitním, materiálním apod. testování bývá vždy v procesu předvýroby, musí být v souladu s předpisy a požadavky EU a zejména FTC. Samozřejmostí je zákaz některých chemických látek, aby se z důvodu ochrany chránilo životní prostředí. Vybrané továrny musí dodržovat tzv. „Code of conduct“ neboli kodex chování,

který je závazný pro všechny a musí striktně se dodržovat. V kodexu je zohledněno zejména lidské a pracovní právo, spravedlivé a bezpečné podmínky práce komunit v továrnách. Jeho dodržování je často kontrolováno.

V rámci kodexu se též dbá na minimalizaci negativního dopadu na životní prostředí, jeho ochrana, minimalizace emisí skleníkových plynů, potravinových odpadů či znečišťování plasty. Politika FTC se přímo zavazuje k ochraně životního prostředí a minimalizaci negativních dopadů na přírodu. V rámci úspory energie, FTC vyměnila veškeré žárovky pouze za LED, papírenské produkty získává z udržitelných lesnických produktů, označenými certifikací FSC. Dále investuje do nalezení tzv. udržitelných materiálů, které napomáhají minimalizovat plasty ve výrobcích. Jeden z velkých kroků bylo v roce 2018, že se přestalo úplně nakupovat plastové zboží na jedno použití.

Se záměrem podpory komunit, spolupracuje FTC s několika institucemi. Mezi ně patří: UN Global Compact (oblast odpovědnosti), CCR-CSR (implementace strategií dotýkající se dětských práv), Federace evropských potravinových bank, různé charity (avšak darování se váže s pokyny FTC), Červený kříž, In Kind Direct, Klub Kickstart, UNICEF, a další... Ambice FTC je udržet úroveň charitativní aktivity i v dalších letech. Politika FTC musí být vždy transparentní, aby bylo vidět, že postupuje protikorupčně, proti neetičnosti, bojuje za lidská práva nejen dospělých, ale i dětí, šetrně vůči životnímu prostředí a bezpečnosti výrobků. Většinu těchto zásad obsahuje již zmíněný etický kodex chování, který se musí dodržovat na všech úrovních podnikání (Výroční zpráva FTC, 2018).

4.1.1 FTC v České republice

V současné době na území České republiky funguje joint-venture společenství, kde 50 % vlastní samotná Zebra A/S a druhou polovinu partner v ČR. Založena byla 18.4.2014, pod obchodní značkou TIGER STORES CZECH REPUBLIC s.r.o., se sídlem Jungmannovo náměstí 761/1, Nové Město, 110 00 Praha 1. V obchodním rejstříku ji lze nalézt pod identifikačním číslem 029 21 014, právní formou jako společnost s ručením omezením a předmětem podnikání je maloobchodní prodej dárkového zboží a potřeb pro domácnost a zábavu. Současnými jednateli společnosti jsou David Mizrahi (CZ) a Martin Le Sage De Fontenay Jerminiin (DK), kteří jednají vždy společně jménem společnosti a utváří kolektivní orgán. Společníky jsou Atelier Estate s.r.o., Praha – Česká

republika s podílem 50 % a Zebra A/S, Kodaň – Dánské království s podílem 50 %. Podíl českého partnera je součástí konsolidačního celku Zebry A/S (Výpis z obchodního rejstříku, 2020).

V roce 2014 došlo k uzavření smlouvy, kde se obě strany dohodly, že Zebra A/S poskytne Trademark, know – how licenci a kooperační licenci. Tudíž společnost na území ČR musí dodržovat všechny instrukce dané mateřskou společností centrálně a pouze řešit denní provoz, personalistiku a přizpůsobování se trhu. V oblasti ochrany životního prostředí spolupracuje s institucemi EKOKOM a.s., ECOBAT s.r.o. a jsou uzavřeny smlouvy na odvoz tříděného odpadu s každou pobočkou.

V současné době na území České republiky má FTC 15 otevřených poboček. V roce 2014 byly otevřeny 3 pobočky, Brno Masarykovo náměstí, Budějovice (ukončen provoz 2019), Liberec (ukončen provoz 2019). V roce 2015 další 3: Praha Václavské náměstí, Praha OC Černý Most a Ostrava. V roce 2016 se otevřelo nejvíce poboček, konkrétně 5: Zlín, Plzeň, Praha Hlavní nádraží, Praha OC Nový Smíchov a Ústí nad Labem. V roce 2017 se otevřely 4 pobočky: Praha OC Chodov, Karlovy Vary, Jihlava a Praha Rytířská. Poslední otevřené pobočky byly v roce 2018 v Brně Dornych a jediná dvoupatrová pobočka v ČR, Praha Jungmannovo náměstí (Výroční zpráva, 2018).

5 Vlastní práce

Tato část práce je zaměřena na rozbor současného stavu podnikání společnosti. Součástí vlastní práce je analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí a volba strategie společnosti FTC v České republice.

5.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí se zabývá rozбором makroprostředí a mikroprostředí společnosti, které ovlivňují její provoz. Ke zhodnocení makroprostředí je využita PEST analýza. K analýze mikroprostředí je použit Porterův model pěti sil, ve kterém se konkurence a zákazníci rozebírají podrobněji, aby se nemusela vytvářet samostatná kapitola pouze pro tyto dva faktory.

5.1.1 Analýzy makroprostředí

PEST analýza se využívá ke zhodnocení vnějšího makroprostředí společnosti se zaměřením na politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické prostředí. V politicko-právním prostředí se projevují faktory jak ze strany státu Česká republika, tak i EU. V roce 2016 vešel v platnost zákon č. 112/2016 Sb. o evidenci tržeb tzv. EET, které musí FTC dodržovat a registrovat na ministerstvu financí. Dodržování tohoto zákona je pro firmu značně nákladné. Prohlášení o odvodu EET musí být na každé účtence, kterou zákazník obdrží. Zavedení a funkčnost programu je náročné nejen finančně, ale i po pracovní stránce. Společnost musí též dodržovat zákon č.262/2006 Sb. – zákoník práce, který vymezuje pracovněprávní vztahy ze strany zaměstnavatele i zaměstnance. Taktéž zákon č.187/2006 Sb. o nemocenském pojištění. Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty nařizuje plátcí DPH vždy vystavit daňový doklad. Zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele souvisí s povinnostmi při prodeji zboží, postup ČOI, řešení sporů spotřebitele, informační povinnosti apod. Stát určuje i výši minimální mzdy, kterou musí všichni zaměstnavatelé dodržovat. Každoročním zvyšováním se zvyšují i náklady společnosti na vyplácení mezd. V rámci EU je velmi příznivé, že je zaveden volný pohyb osob (za prací, svoboda usadit se atp.), volný pohyb zboží (musí být dodržovány všechny normy), informací a kapitálu. V České republice je v současné době vláda stabilní.

Mezi hlavní ekonomické ukazatele, které přímo ovlivňují chod společnosti jsou HDP, inflace, míra nezaměstnanosti, hrubá měsíční mzda, úrokové sazby či kurz měny. Společnost FTC hospodaří s cizími zdroji ke svému podnikání, a proto je potřebné, aby si hlídala úrokové sazby z vypůjčených peněz. Dále ve výroční zprávě FTC (2018) se lze dočíst, že společnost nakupuje zboží v měně euro. Převod měny může být někdy nevýhodný, vzhledem k vývoji měny ze dne na den. Současný kurz eura k poslednímu dni roku 2019 je 25,36 Kč / 1 EUR.

Pro stanovení výkonnosti ekonomiky se pozoruje HDP - Tabulka 4. Od roku 2017 postupně klesá, společnost by se měla pomalu připravovat na útlum a začít snižovat náklady na investice a převážně se zaměřit na stabilizaci podnikání na českém trhu.

Tabulka 4 - HDP ČR 2014–2019

HRUBÝ DOMACÍ PRODUKT ČR						
ROK	2014	2015	2016	2017	2018	2019
HDP V MLD. KČ (V BĚŽNÝCH CENÁCH)	4261,1	4477	4712,9	5049,9	5310,3	5647,18
HDP R/R V %	2	4,3	2,3	4,6	2,9	2,4

Zdroj: vlastní zpracování dle dat z ČSÚ, 2019

Průměrná roční míra inflace dosáhla 2,8 % v roce 2019. V tabulce - Tabulka 5, lze vypočítat nárůst míry inflace od roku 2014. Růst cenové hladiny, a tedy snížení kupní síly peněz může být negativním vlivem pro společnost FTC, protože to způsobuje zdražování a přímo úměrné zvýšení finančního zatížení. Poptávka domácností po produktech se může důsledkem toho snížit a ovlivnit tak tržby za prodej zboží.

Tabulka 5 - Míra inflace v ČR 2014–2019

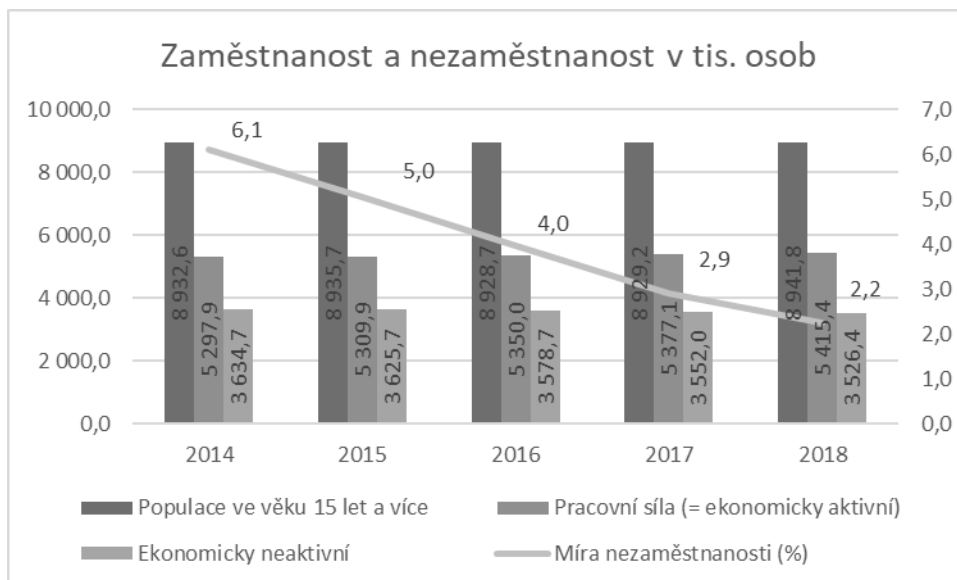
MÍRA INFLACE ČR						
ROK	2014	2015	2016	2017	2018	2019
MÍRA INFLACE V %	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,9

Zdroj: vlastní zpracování dle dat z ČSÚ, 2019

Od roku 2014 se zvyšuje průměrná hrubá měsíční mzda, ve 4. čtvrtletí roku 2019 dosáhla 36144 Kč, to může vést ke značným problémům udržitelnosti zaměstnanců, kteří vyžadují vyšší mzdy. Na grafu v příloze Příloha 4, je vidět, že průměrná hrubá měsíční mzda byla 25569 Kč v roce 2014, každoročně se zvyšovala o cca 2000 Kč. Vzhledem k přesycenosti trhu práce mohou zaměstnanci jednoduše přejít ke konkurenci, která jim nabídne vyšší plat. Proto se společnost může potýkat s problémem nedostatku zaměstnanců, protože i míra nezaměstnanosti v ČR klesla na 2,2 %. Graf – znázorňuje,

že od roku 2014 nezaměstnanost klesá, protože roste počet ekonomicky aktivního a klesá ekonomicky neaktivního obyvatelstva (ČSÚ, 2019).

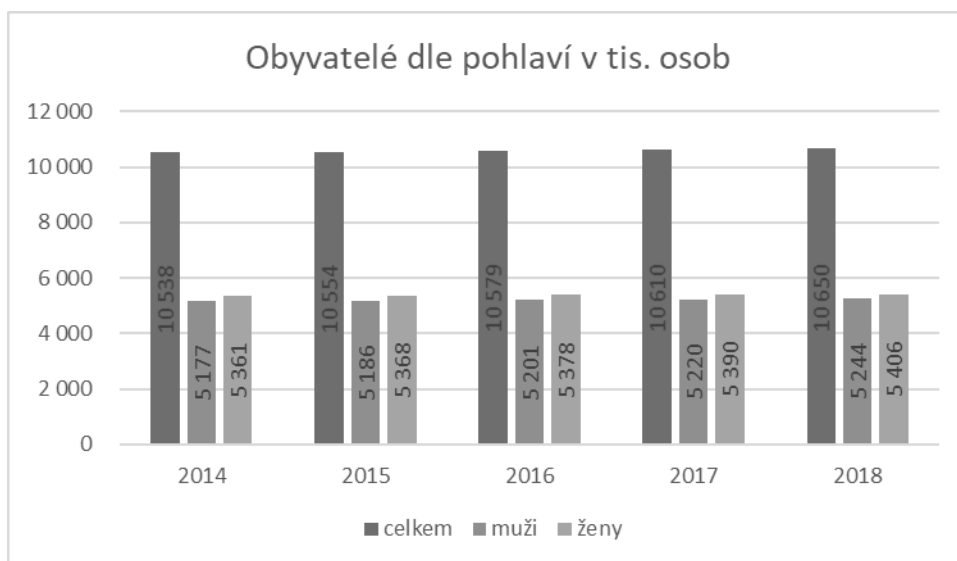
Graf 1 - Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR 2014-2018



Zdroj: vlastní zpracování dle dat z ČSÚ, 2019

Společnost musí znát strukturu trhu na kterém působí, co se týče pohlaví, věku a chování potencionálních zákazníků. V České republice bylo k 31.12.2019 - 10 693 939 obyvatel. Na grafu - Graf 2, lze pozorovat, že v ČR je více žen než mužů a každým rokem se počet obyvatel zvyšuje. Zvyšování populace je příznivé pro každou společnost, protože se za pár let zvýší procento ekonomicky aktivního obyvatelstva (ČSÚ, 2019).

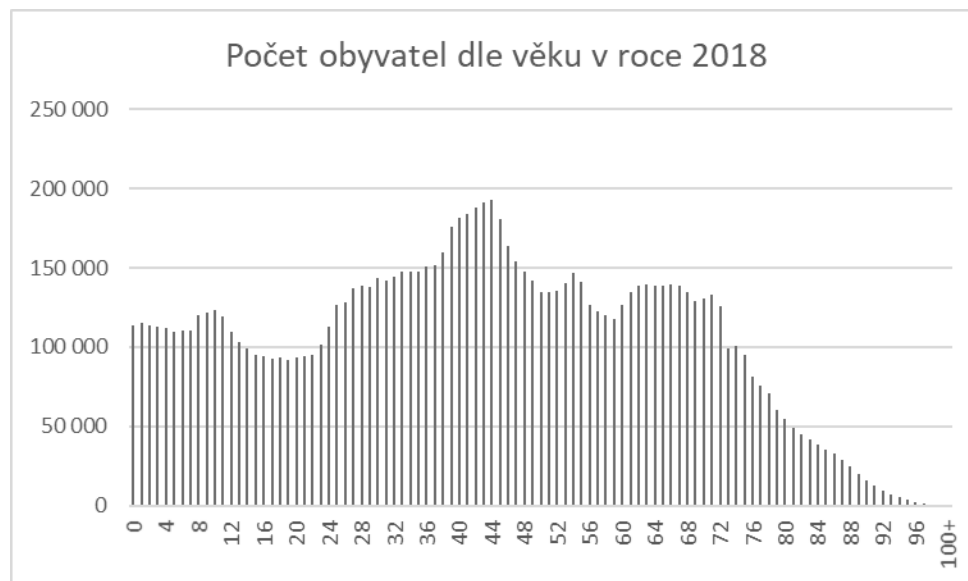
Graf 2 - Obyvatelé dle pohlaví v ČR 2014-2018



Zdroj: Vlastní zpracování, dle dat z ČSÚ, 2019

Na základě dotazníkového šetření Šibravové (2018) víme, že FTC má největší skupinu zákazníků tvořící ženy a věkové skupiny 15–35 let. Na území ČR jsou nejrozsáhlejší věkové skupiny od 24+, což je pro společnost žádoucí. Vždy však musí brát v potaz i stárnutí obyvatelstva, kde z roku 2018 je průměrný věk 42,3. Na grafu - Graf 3, lze vidět věkovou strukturu obyvatelstva (ČSÚ, 2019).

Graf 3 - Počet obyvatel dle věku v roce 2018



Zdroj: Vlastní zpracování, dle dat z ČSÚ, 2019

V současné době je zapotřebí se dívat na nové technologie, zejména v maloobchodním prostředí. Konkurenční společnosti vkládají investice např. do nových bezobslužných kas (ušetření v rámci personálních nákladů), zavádění e-shopů (online prodej produktů) a zdokonalování webových stránek, sociálních sítí vzhledem k rozvoji nových funkcí na internetu. Zejména FTC by měla v rámci ČR zavést e-shop, protože využívání internetu k nákupu zboží se v poslední době zvýšilo. K úspoře personálních nákladů by bylo dobré zvážit i zavedení bezobslužných kas ve společnosti.

5.1.2 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí společnosti se hodnotí pomocí Porterova modelu pěti sil, který se rozděluje do 5 faktorů: rivality mezi konkurencí, hrozbu vstupu nové konkurence, hrozbu substitutů, vyjednávací sílu kupujících a vyjednávací sílu dodavatelů. Nejdůležitějším dodavatelem FTC v České republice je mateřská společnost, která dodává všechno zboží, které FTC prodává. Jednou z hlavních výhod tohoto dodavatelského

partnerství je, že zboží chodí včas, jsou vytvořené logistické infrastruktury, jsou k dispozici vždy dostatečné zásoby zboží k objednání a nikdy nemůže dojít k nespravedlivému prodeji zboží, protože mateřská společnost z poloviny vlastní FTC v ČR a je v jejím zájmu dělat vše čestně a transparentně. Rizikem může být vysoká spolehlivost na dodávky a nepřipravenost na výpadek a tím negativní ovlivnění neuspokojení poptávky po zboží a ztráta určitého finančního zisku. Dalším dodavatelem nebo spíše poskytovatelem služeb je banka Česká spořitelna, která je pravděpodobně hlavním partnerem FTC, co se týče finančních služeb. Spolupráce pro zákazníky je viditelná zejména na platebních terminálech v prodejnách. Je obecně známé, že podmínky partnerství s touto bankou jsou velmi přísné a mohou někdy být překážkou s rozvojem podnikání, protože nebude možné si vypůjčit cizí kapitál k dalším investičním záměrům. Vzhledem k tomu, že FTC využívá pronajímaných prostor k provozu prodejen, tak zde může být vysoké riziko růstu nájmů, zejména v Praze, kde má společnost většinu poboček. Na druhou stranu, díky pronájmům lze snížit investice na koupi prostorů, a tak ušetřené finance lze zhodnotit jinde. Aby se společnost vyhnula častému zvyšování nájmů, je potřebné mít vše ošetřené smlouvou, kde budou stanovené podmínky nájmu na delší dobu. Bohužel i přes vytvoření smlouvy pronajímatel může každoročně navýšit nájem vzhledem k tzv. inflační doložce, kdy má právo dle roční inflace o takové procento zvýšit nájemné.

Za zákazníky jsou považováni především fyzické osoby, které osobně chodí do prodejen nakupovat a představují pro firmu hlavní příjem. Šibravová (2018), prováděla dotazníkové šetření, ve kterém FTC měla značný úspěch ze strany respondentů. Až 60 % respondentů navštěvuje FTC pravidelně a 18 % o něm, alespoň slyšelo. Tento výsledek je velmi dobrý, protože je vidět, že je FTC nějakým způsobem známo. Zákazníci vnímají produkty jako cenově přijatelné, kvalitní, originální a designově hezky řešené. Vzhledem k tomu, že nemohou být poskytnuty žádné slevy, zákazník tak ztrácí možnost vyjednat o ceně. Toto může být jeden z faktorů, který může mít negativní dopad na opakovanou návštěvu prodejen. V současné době se zvýšil cestovní ruch v Praze, kde je nejvíce poboček, z toho důvodu lze očekávat větší počet zákazníků, kteří znají globální značku FTC. Největší věkovou skupinou populace v ČR jsou cíloví zákazníci společnosti (25-45 let). Větší počet žen v populaci a rodin s dětmi jsou též dobrými příležitostmi.

V současné době je obtížné vstoupit na trh, protože je zde mnoho výzev, které musí nová firma splnit. Bariérami vstupu na trh konkurenčních firem jsou zejména vysoké náklady na nákup zboží, vysoké požadavky na originalitu produktů ze strany zákazníků, legislativní požadavky EU, funkčnost logistických kanálů, analýzy cenotvorby, a další. Vstup nového konkurenta se nepovažuje jako velmi rizikové, protože existuje mnoho bariér vstupu na trh ve stejném odvětví a globálního rozsahu společnosti.

V rámci hrozeb substitutů především v sortimentu zboží je vysoká, avšak neohrožující, protože lze nalézt některé produkty FTC v jiných barvách u konkurence. Naštěstí FTC vyrábí originální produkty, s vlastním designem, který nelze napodobit snadno, a tak vedle originálního zboží FTC vypadají jejich kopie nekvalitně.

Potencionální konkurencí v ČR jsou tři obchodní značky: IKEA, Pepco a INDECOR. Konkurenti se liší od sebe mnoha znaky a mají společně pouze malé množství podobných produktů, které nedokážou nahradit FTC v plném rozsahu. Pepco je nejrozšířenějším konkurentem, protože má 200 prodejen, avšak sortiment se liší od FTC zejména nabídkou oblečení, nižší kvalitou produktů za nízké ceny. Má dobrou komunikaci směrem k zákazníkovi, webové stránky značně nepřehledné a nízkou sdílnost informací o samotné společnosti. IKEA se za konkurenta pokládá zejména kvůli původu ze Skandinávie, který mají oba podniky společný. Co se týká kvalit a cen, IKEA má srovnatelnou kvalitu, avšak povětšinou vyšší cenu produktů. Sortiment se liší zejména nabídkou nábytku, který FTC nenabízí. Má silnou komunikaci prostřednictvím CSR, široké portfolio produktů, pobočky jsou příliš vzdálené od měst a náročné na projití celé prodejny. Posledním konkurentem je INDECOR, který má 7 poboček, ceny ve srovnání dražší a kvalitu srovnatelnou. Stejným znakem je zejména interiér prodejny, protože FTC i INDECOR jej mají na bázi bludiště, kde je pouze jeden vchod a východ dohromady s tím, že se musí bludištěm projít kompletně celá pobočka. INDECOR má velmi slabou komunikaci směrem k zákazníkovi, webové stránky značně nepřehledné a pobočky rozšířené spíše v okresních městech, kde pravděpodobně negenerují dostatečné tržby. Co se týče srovnání rozšířenosti v internetovém prostředí, tak všechny značky používají alespoň jednu sociální síť. Společnost by se měla zaměřit na zlepšení online komunikace v rámci sociálních sítí, protože oproti konkurenci na tom není dobře, dosahuje velmi nízkého počtu sledovanosti. Přehledné srovnání konkurence je v tabulce - Tabulka 6.

Tabulka 6 - Přehled informací o konkurenci

Přehled informací o konkurenci			
	Pepco	IKEA	INDECOR
Právní forma	s.r.o.	s.r.o.	s.r.o.
Tržby 2018 v tis. Kč	4.822.078	9.915.834	neznámo
Sortiment	oděvy a zboží do domácnosti	nábytek a domácí zboží	dárkové zboží a zboží do domácnosti
Cenová výhoda	portfolio levnějších produktů, než má FTC	portfolio dražších produktů, než má FTC	portfolio dražších produktů, než má FTC
Vnímaná kvalita zboží oproti FTC	nízká kvalita	srovnatelná až nižší kvalita	kvalita srovnatelná
Počet poboček	4	200	7
Umístění poboček	orientace na okresní města a okraje měst	v krajských městech na okrajích	orientace na okresní města
Velikost poboček	srovnatelná velikost s FTC	velké jako jedno nákupní centrum	srovnatelná velikost s FTC
Společné znaky v konceptu	nízké ceny	skandinávský vzhled	prodejna je jako bludiště
Výrazné odlišnosti	prodej oděvů	prodej nábytku	Drahé produkty
Marketingová komunikace	větší investice, zejména do katalogů, inzerci v televizi, nesdílení informací o podniku, nepřehledné a nefunkční webové stránky	velký náskok oproti ostatním, pevná základna zkušeností, dobrá marketingová komunikace, cílený marketing, vytvořené CSR společnosti	marketingová komunikace je značně utlumená až neviditelná, webové stránky neslouží účelu
e-shop	ne	ano	ne
Služby	služby pouze v rámci prodejního prostoru	velký rozsah služeb nad rámec těch normálních	služby pouze v rámci prodejního prostoru
Vážnost konkurence od 1-5	3	3	1
Počet sledujících v tis. Osobách			
	Facebook	Instagram	Youtube
FTC	193	241	8,51
Pepco	219	116	0,3
IKEA	28815	61,4	3,87
INDECOR	4,7	x	x

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

5.1.3 Zhodnocení příležitostí a ohrožení

Mezi příležitostmi pro společnost patří volný pohyb osob, služeb a kapitálu díky legislativě EU. Volný pohyb osob usnadňuje možnost zaměstnání cizinců a snížení přesycenosti poptávky práce. Největší příležitostí společnosti je expanze internetu a jeho rozsáhlé využití populací, díky tomu se může více zaměřit na online komunikaci. Mezi největší hrozby ze strany konkurentů je expanze společnosti Pepco a možné rozšíření komunikace IKEA. Tyto hrozby by šlo změnit uchopením příležitosti expanze internetu a investice FTC do komunikačních nástrojů. Volný pohyb služeb a kapitálu se může více využívat v rámci nadnárodní společnosti a není problém přelévání kapitálu z jedné struktury společnosti do druhé.

Bohužel v rámci hrozeb je expanze e-shopů, který FTC neprovozuje a přichází tím o značné tržby. Doporučuji, aby se firma co nejdříve připojila k tomuto trendu. Ohrožení z narušení dodavatelského řetězce může dojít k neuspokojení poptávky a negativního dopadu na finanční zisk. Je potřebné monitorovat správnou výšku přirozené zásoby. Se zvyšováním hrubé měsíční mzdy a návštěvností Prahy, lze uvažovat o rozšíření poboček v hlavním městě, aby FTC zvýšila zisky. S dobrou ekonomickou situací je na druhé straně hrozba ze zvyšování poplatků služeb, nájemného a dalších faktorů. Aby se zabránilo negativnímu efektu na ziskovosti FTC, měla by společnost mít mezi partnery vždy dobře sepsané smlouvy. Mezi další hrozby patří kurz eura, protože firma platí své některé závazky touto měnou, ohrožením je zvýšení kurzu, naopak snížením by se jednalo o příležitost. Všechna významná ohrožení a příležitosti pro společnost jsou zobrazeny v příloze - Příloha 5.

5.2 Analýza vnitřního prostředí

K analýze vnitřního prostředí se používá mnoho metod. Jedny z neznámějších jsou metody 7 S a VRIO. Existuje mnoho analýz vnitřního prostředí podniku, ale v zásadě by celkový rozbor měl obsahovat analýzu marketingového mixu, finanční a disponibilních zdrojů společnosti.

5.2.1 Metoda 7 S

Posláním FTC je inspirovat společnost lidí k tomu, aby dělali věci, na kterých jim záleží. Snaží se být, co nejvíce odlišní, vyvolávat úsměv na tvářích svých zákazníků, a přitom jim nabízet cenově dostupné produkty hodící se pro každou příležitost, jež potřebují, sní o nich a nevěděli, že něco takového vůbec může existovat. FTC navrhuje takové produkty, aby byly jedinečné, relevantní pro zákazníky, vylepšující značku a rozvíjející koncept společnosti. Proto každý produkt nese emocionální myšlenku, pomocí materiálů, použitých barev, designu, funkčnosti a grafiky. Na pobočkách se setkávají vždy lidské bytosti a cílem je, aby se všichni cítili vítáni (Zebra A/S, 2017).

Společnost se řídí strategiemi, které jí jsou dány mateřskou FTC, dle předem domluvených podmínek. Dle současně nastavených cílů má firma za úkol zlepšit ziskovost, udržitelnost prodejnosti produktů na atraktivní úrovni, zajistit zdravé a silné cash-flow. Koncem roku 2019 došlo k uzavření dvou prodejen – v Liberci a Českých Budějovicích, pravděpodobně kvůli plánu uzavírání neziskových prodejen, kterou mateřská společnost vyhlásila v plánech pro roky 2019 a 2020.

Organizační struktura společnosti je jasně daná. Ve vedení je jednatel českého partnerství a řídí celou společnost. Na centrále jsou oddělení marketingu, financí, legislativní a zaměřené na provoz poboček. Na pobočkách jsou poté vedoucí manažeři, jejich zástupci a asistenti prodeje, kteří zajišťují konečnou službu zákazníkovi. FTC se řadí mezi středně velké podniky, kteří zaměstnávají do 250 zaměstnanců v ČR. Ve společnosti převládá spíše demokratický styl řízení, ale v případech nutnosti se objevuje i direktivní. Spolupracovníci a nadřízení se respektují. Pracovníci v některých částech práce přebírají iniciativu v úkolech, které jim někdo zadá. Společnost používá informační systémy a procesy, které jí určila mateřská společnost. Procesy školení jsou zajišťována lokálně, ale nejsou tak časté.

5.2.2 VRIO analýza

Posouzení zdrojů společnosti dle hodnotnosti, vzácnosti, napodobitelnosti a schopnosti využitelnosti je zobrazeno v tabulce - Tabulka 7. Fyzické, finanční a nehmotné zdroje jsou pro společnost hodnotné, vzácné, nenapodobitelné a podnikem správně využívané. Naopak lidské zdroje jsou pro firmu hodnotné, avšak vzácné již tolik

ne, napodobitelná je pouze motivace a využitelnost je spíše relativní. Společnost by měla zapracovat na práci s lidskými zdroji a obnovit HR oddělení, které ve struktuře chybí.

Tabulka 7 - Metoda VRIO

Zdroje		V	R	I	O
		hodnotnost	vzácnost	napodobitelné	využitelnost
fyzické	používané materiály produktů	ANO	ANO	NE	ANO
	design produktů	ANO	ANO	NE	ANO
lidské	motivace zaměstnanců	ANO	relativně	relativně	relativně
	motivovanost v odměňování	ANO	NE	ANO	ANO
	kvalita managementu	ANO	relativně	NE	relativně
finanční	finanční situace	ANO	ANO	NE	ANO
	zadluženost	ANO	ANO	NE	ANO
	prodejní obrat	ANO	ANO	NE	ANO
nehmotné	know-how	ANO	ANO	NE	ANO
	image	ANO	ANO	NE	ANO

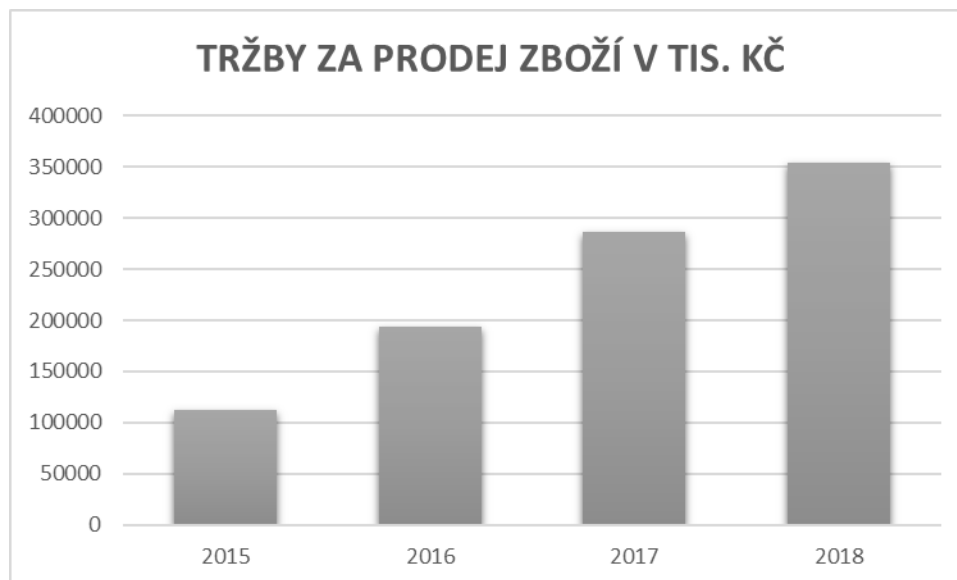
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

5.2.3 Finanční analýza

Finanční analýza je udělána na základě veřejně dostupných výročních zpráv z roků 2015, 2016, 2017 a 2018, kde jsou rozvahy a výkazy zisků a ztrát společnosti FTC v České republice. Potřebné údaje k výpočtu ukazatelů a vzorečky, lze nalézt v příloze - Příloha 6 a Příloha 7. Součástí jsou analýzy poměrových ukazatelů a bankrotní modely.

Tržby se v průměru každý rok zvyšují o 80644 tis. Kč, je to způsobené zejména otevíráním nových poboček, které generují vyšší obraty. Na grafu - Graf 4 je viditelné zvyšování se tržeb každý rok.

Graf 4 - Tržby za prodej zboží



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Ukazatele zadluženosti ukazují rozsah použití cizích zdrojů pro účely podniku. Mají výrazný vliv na rentabilitu a likviditu podniku. Celková zadluženost od počátku působení společnosti na trhu byla velmi vysoká, zejména způsobená půjčováním prostředků na založení nových poboček. Avšak postupem let je vidět, že se firma stabilizovala a zapůjčené závazky postupně z velké části vrátila, protože generuje větší obraty, díky jejímu rozšíření. Vysoká hodnota ukazatele celkové zadluženosti nebyla příznivá v počátku podnikání, ale vše se podařilo stabilizovat. Není efektivní krýt veškeré potřeby podniku pouze vlastním kapitálem, proto FTC zvolila dobrou taktiku, vzhledem k zápůjčce cizích zdrojů, která se jí vyplatily a vložené investice se jí vrací.

Úrokové krytí vyjadřuje míru finanční stability (do jisté míry), kde prahová hodnota má dosahovat 1 a v lepším případě by měla být hodnota mnohem vyšší. U FTC jsou hodnoty v pořádku, protože pokud hodnoty převyšují dokonce hodnoty 8, tak se to považuje jako bezproblémové. V míře samofinancování se odráží též finanční stabilita podniku, čím vyšší hodnota samofinancování je, tím lépe dokáže společnost platit své závazky z vlastních zdrojů. Vzhledem k tomu, že do celkové zadluženosti nebyly započítány rezervy, tak součet celkové zadluženosti a míry samofinancování nebude vykazovat 100 %, jak by tomu správně mělo být. Z tabulky je vidět, že FTC dokáže hradit své závazky z vlastního kapitálu, každým rokem více a více. Je to zejména dané poklesem celkové zadluženosti.

Finanční páka ukazuje poměr mezi celkovými aktivy a vlastního kapitálu. Její účinek značí schopnost možného zvýšení rentability vl. kapitálu za předpokladu zvyšování zadluženosti. Pokud finanční páka dosahuje vyšších hodnot než 1 (dochází ke zhodnocení každé koruny dluhu nad růstem úroků), lze konstatovat, že je výhodné pro společnost zvýšit podíl cizích zdrojů. Avšak nedoporučuje se rozhodování pouze na základě finanční páky, ale zohlednění celkové finanční stability podniku. Ukazatel podkapitalizování by měl vykazovat hodnoty vyšší než 1, bohužel u FTC se více přibližuje k prahové hodnotě. V roce 2016 je celkové zhodnocení podkapitalizování optimální. FTC správně používá pravidla „zdravého“ financování a nevyužívá krátkodobé závazky na stálá aktiva. Výpočty ukazatelů zadluženosti jsou v tabulce - Tabulka 8.

Tabulka 8 - Ukazatele zadluženosti

UKAZATELE ZADLUŽENOSTI				
ROK	2015	2016	2017	2018
ÚROKOVÉ KRYTÍ	16,57	12,47	8,49	13,9
CELKOVÁ ZADLUŽENOST	69,50 %	56,80 %	52 %	34 %
MÍRA SAMOFINANCOVÁNÍ	22,90 %	32,90 %	38,32 %	57,74 %
FINANČNÍ PÁKA	4,36	3,03	2,61	1,73
UKAZATEL PODKAPITALIZOVÁNÍ	0,7	0,9	1,23	1,96

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Likvidnost značí schopnost rychlé přeměny, bez větších ztrát, jednotlivých aktiv na peněžní prostředky. Ukazatel likvidity hodnotí způsobilost společnosti vyrovnat své splatné závazky. Ukazatele likvidity se hodnotí na základě tří indikátorů: okamžité, pohotové a běžné likviditě. Výsledky těchto ukazatelů lze nalézt v tabulce - Tabulka 9, kde okamžitá likvidita každoročně dosahuje doporučených hodnot v rozmezí od 0,2 – 0,5, výjimkou je rok 2018, ale čím vyšší ukazatel je, tím lépe, protože FTC plní své závazky a platí vše včas. Bohužel pohotová likvidita v minulých letech nedosahovala ani prahové hodnoty 1, na tu se dostalo FTC až v roce 2018, příčinou špatných výsledků pohotové likvidity byly investice do otevírání nových prodejen. Hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí od 1 – 1,5, lze tedy konstatovat, že v minulosti se mohla společnost potýkat s drobnými nedostatky financí, avšak ne tak výrazných, protože nakonec po 4 letech dosáhla správné prahové hodnoty. Přijatelné hodnoty u běžné likvidity mají dosahovat hodnot od 1,5 – 2,5. FTC, stejně jako u pohotové likvidity dosáhla správných hodnot až v roce 2018. Celkově likvidnost společnosti dle ukazatelů se každoročně zlepšuje a společnost se od vstupu na český trh stabilizovala a je schopná dosahovat svých závazků.

Tabulka 9 - Ukazatele likvidity

UKAZATELE LIKVIDITY				
ROK	2015	2016	2017	2018
OKAMŽITÁ LIKVIDITA	0,26	0,2	0,5	0,7
POHOTOVÁ LIKVIDITA	0,53	0,45	0,72	1,02
BĚŽNÁ LIKVIDITA	0,92	1,1	1,29	2,03

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Ukazatele aktivity viz. tabulka - Tabulka 10, vyjadřují, jak dobře firma hospodaří s aktivy. Výpočty se provádí zejména se zásobami, pohledávky a samotnými aktivy. Závazky by se měly spíše členit do zadluženosti, avšak v rámci počtu doby a obratu, jsou začleněny zde. Obrat aktiv se každoročně zvyšuje a hodnoty jsou v pořádku, což je pro FTC velmi příznivé. Hodnoty říkají, kolikrát se celková aktiva FTC „obráť“ za rok v peněžní prostředky. FTC hospodaří se svými aktivy velmi efektivně.

Obrat zásob každý rok stoupá, což je velice dobré. Obrat zásob totiž udává, kolikrát jsou zásoby prodány a znovu naskladněny. Doba obratu zásob se naopak snižuje, to znamená, že FTC zefektivnila dobu naskladnění zboží a jeho prodeje. Oba předchozí ukazatele ukazují, že situace FTC je dobrá. Správné hospodaření FTC lze pozorovat i na obratu pohledávek, době pohledávek, obratu závazků a době závazků. Obrat pohledávek a závazků má zvyšující se tendenci, to znamená, že společnost rychleji inkasuje pohledávky a rychleji splácí závazky. U doby obratu pohledávek se zkracuje doba, po kterou čeká FTC na vyplacení pohledávek a u doby závazků se zkracuje doba splácení, což je pro potencionální investory, banky a věřitele atraktivní.

Tabulka 10 - Ukazatele aktivity

UKAZATELE AKTIVITY				
ROK	2015	2016	2017	2018
OBRAT AKTIV	2,17	2,6	2,92	3,49
OBRAT ZÁSOB	8,05	7,12	9,72	10,18
DOBA OBRATU ZÁSOB	45,34	51,26	37,55	35,85
OBRAT POHLEDÁVEK	11,78	17,6	29,94	31,14
DOBA OBRATU POHLEDÁVEK	30,98	20,74	12,19	11,72
OBRAT ZÁVAZKŮ	3,13	4,57	5,61	10,24
DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ	116,61	79,87	65,06	35,64

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Ukazatele rentability, představují výstup podnikatelského snažení FTC. Všechny předchozí ukazatele mají přímý vliv na zisk společnosti. Rentabilita celkových aktiv (ROA) ve společnosti od roku 2015 klesá, avšak v roce 2018 značně stoupla. Výchylinky byly způsobeny zejména se zvýšením celkových aktiv FTC, v důsledku otevírání nových poboček v průběhu let. Nejvíce otevřených poboček bylo právě v roce 2016 a 2017, následně v roce 2018 dochází ke stabilizaci a omezení otevírání poboček.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE), stejně jako u předchozího ukazatele ROA je patrné, že dochází k výchyilkám v roce 2016 a 2017. Společnost sice nebyla ani jednou ve ztrátě, avšak lze říci, že v těchto rocích ztratila dost na svém zisku. Společnost by se měla zaměřit na to, zda vložené prostředky do FTC generují dostatečný výnos. Z roku 2018 je patrná stabilizace a postupné navýšení. Rentabilita tržeb (ROS) má podobný průběh jako ROE a ROA. Z toho důvodu není potřebné, aby se psaly podrobné komentáře. FTC se musí zaměřit na zisk vztažený k tržbám, aby jej postupně znovu obnovila a zvýšila. Výpočty jsou uvedeny v tabulce - Tabulka 11.

Tabulka 11 - Ukazatele rentability

UKAZATELE RENTABILITY				
ROK	2015	2016	2017	2018
ROA	26,21 %	24,58 %	19,14 %	27,49 %
ROE	82,50 %	52,10 %	34,50 %	35,68 %
ROS	12,07 %	9,47 %	6,55 %	7,87 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Každý podnik by měl znát ohrožení v budoucnu, zejména bankrotu. Měly by se tedy provádět výpočty, které však neslouží jako náhrada finanční analýzy. Pouze představují ujištění se, zdali dílčí oblasti finanční analýzy byly správně interpretované a analyzované. Pro předpověď finanční tísně podniku je zvolena:

1) Altmanova formule bankrotu: pokud je výsledná hodnota vyšší než, 2,9, tak se jedná o velmi silný podnik s výbornou finanční situací. Společnost FTC v České republice má hodnotu mnohem vyšší, než je kritérium. FTC je stabilní společnost, s velmi dobrou finanční situací dle výsledků Z-skóre z tabulku - Tabulka 12. Každým rokem se dokonce výsledek zvyšuje, z toho důvodu FTC nemusí mít strach z bankrotu.

Tabulka 12 - Altmanova formule bankrotu

ALTMANOVA FORMULE BANKROTU (Z-SCÓRE) PRO S.R.O.				
ROK	2015	2016	2017	2018
0,717*A	0,4513	0,445	0,483	0,5
0,847*B	0,16	0,15	0,112	0,2
3,107*C	0,81	0,764	0,59	0,854
0,42*D	0,14	0,24	0,31	0,71
0,998*E	2,17	2,595	2,914	3,493
Z-SCÓRE	3,73	4,194	4,409	5,757

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

2) Index důvěryhodnosti IN₉₉ (EVA): pro posouzení zdraví firem, byl zkonstruován pro české prostředí. Pokud jsou hodnoty vyšší než 2,07, tak se jedná o podnik, který tvoří hodnotu. FTC mezi takové podniky určitě patří, protože všechny roky splňují prahové kritérium. Výsledky jsou v tabulce - Tabulka 13.

Tabulka 13 - Index IN₉₉

INDEX (EVA) IN ₉₉				
ROK	2015	2016	2017	2018
0,017*A	0,0221	0,025	0,03	0,04
4,573*B	1,19	1,125	0,87	1,26
0,481*C	1,044	1,251	1,405	1,684
0,015*D	0,014	0,017	0,02	0,0305
INDEX IN ₉₉ (EVA)	2,2701	2,418	2,325	3,015

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Celkově finanční analýza společnosti FTC v ČR ukazuje, že je firma prosperující a stabilní. Ke zvýšení tržeb došlo zejména díky rozšíření společnosti na trhu. Zadluženost FTC má klesající tendenci, likvidita se postupně zvyšuje, pohledávky se snáze vymáhají a rentabilita se postupně stabilizuje a zvyšuje.

5.2.4 Analýza marketingového mixu společnosti

Sortiment společnosti FTC zahrnuje několik oddělení pro každou věkovou kategorii a příjmovou skupinu: domov, kuchyň, party, hračky, koupelna, hobby, elektronika, gadget, jídlo, doplňky, média, papírnictví a produkty určené zvířatům. Každý měsíc je představena kampaň s více než 300 novými produkty, s výbornou kvalitou, unikátním designem a nízkou cenou. Kampaně jsou vždy přizpůsobeny sezónním tématům (př. Valentýn, Vánoce, Velikonoce, léto, zima, Halloween, ...) a jsou doplněny přibližně 700 stálými produkty po celý rok.

Veškerý sortiment navrhuje tým designerů na centrále v Kodani. Sortiment je vyvíjen v jejich vlastním výrobním oddělení a inspirováno je samotným Dánskem, silně se zaměřujíc na relevanci produktu a jejich jedinečnost. Vždy značně přemýšlí nad vývojem každého produktu od designu počínaje, pokračujíc přes použití materiálu, barevnosti, grafiky, odlišnosti, zajímavosti a zejména přidané emocionální hodnoty. Prodává se designový, výjimečný a stále se měnící sortiment vlastních výrobků za přijatelné ceny po celém světě. Designérský tým získal již několik ocenění v oblasti světového designu, čímž přispěl k pozitivnímu vnímání kvality, designu a hodnoty produktů. Samotná výroba produktů se zařizuje pomocí externích dodavatelů, kteří musí dodržovat „Etický Kodex“ společnosti FTC. Jeho dodržování je přísně střeženo, aby ve výsledku vznikly kvalitní, bezpečné (každý produkt testován) a eticky vytvořené produkty. Veškerý proces výroby a dodávek je efektivně plánován, jenž zajišťuje mateřská společnost.

Logo a značka mají vlastní ochrannou známku. Společnost má všechny produkty označené logem černého „T“ s oči jako symbol pro Tiger. Značka vychází z filozofie FTC a je správně označená jako Flying Tiger Copenhagen. Logo je stále vnímáno jako nové a není často rozpoznáno, že se jedná o FTC, protože ke změně došlo teprve v roce 2016, kdy došlo ke zmiňovanému rebrandingu. Bohužel rebranding nebyl zcela dokončen, protože na některých pobočkách visí staré logo „Tiger“ a zákazníci jsou díky tomu zmatení, zdali se jedná o stejnou firmu. Společnost prostřednictvím zaměstnanců poskytuje obchodní službu, která je zacílená na konečné spotřebitele. Poskytovatelem je vyškolený personál, jenž chce cíleně dosáhnout zisku, při vysokém podílu lidské práce.

Produkty jsou oceňovány mateřskou společností, s přihlédnutím na náklady, dopravu, daně, marži, konkurenční cenu, paritu kupní síly země, vnímanou hodnotu a mnoha dalšími aspekty k vytváření cen. FTC má většinu produktů v cenově dostupné hladině pro každého od 30-190 Kč. FTC se vyhýbá častým změnám cen, aby to negativně neovlivnilo myšlení zákazníka o firmě. Úpravy cen se dělají buď na základě doporučení z mateřské centrály nebo rozhodnutí lokálního finančního oddělení. Každá změna musí projít řádným schvalovacím procesem, aby se přihlédlo na všechny okolnosti, proč by mělo dojít k úpravě. Při centrálním oceňování produktů, může dojít k chybě a lokální oddělení musí na tuto chybu rychle reagovat. Při neobjevení chyby a nesprávného ocenění produktu vůči kvalitě a dalších faktorů oceňování se může tato chyba projevit na finanční

výkonnosti podniku. Nadhodnocené produkty se nebudou prodávat, a naopak produkty které by byly podhodnocené, by nevykazovaly správné zisky z prodeje. V FTC nedochází často ke slevovým akcím jako v normálních supermarketech, protože cenové rozmezí je na nízké hladině, kterou si FTC drží, aby výrobky byly dostupné všem. V případě zavádění nových produktů, se přiklání ke strategii penetrace trhu.

Prostory prodejen jsou pronajímány na frekventovaných ulicích a obchodních centrech, v krajských městech. Prodejní plocha bývá v rozsahu mezi 150-250 m². Vše je laděno do skandinávského dekoru, kde převládají dřevěné stoly a stěny, rozmístěné tak, aby vytvořily bludiště, kde začátek a konec je u pokladen. Zákazník by se měl cítit příjemně při průchodu prodejnou, za doprovodu hudby, teplým osvětlením a nenáročné prezentace produktů. Zásobování zbožím nemusí být tak časté, protože každá prodejna má svůj sklad, ve kterém může skladovat zboží po delší dobu, vše s ohledem na obrátkovost zásob, dle správných parametrů. Při nákupu zboží může dojít ke špatné objednávce objemu zboží, buď příliš velkého zboží nebo naopak malého. Obě varianty chyb mohou negativně ovlivnit finanční výsledky, protože pokud je zboží nedostatek, dochází k neuspokojení poptávce zákazníků. Naopak při nadhodnocení a objednání velkého množství, může dojít k tomu, že zboží bude dlouho uskladněno, a přitom dojde ke snížení hodnoty zásob. Zásobování probíhá jednou za čtrnáct dní. Vzhledem k dobrému umístění prodejen v krajských městech se zboží rychle a efektivně dostane na pobočky včas, protože do velkých měst vedou většinou lepší cesty.

Komunikace FTC se v současné době zaměřuje na digitální komunikaci zejména na sociálních sítí a webových stránkách. Rozbor marketingové komunikace je udělán v samostatné kapitole.

5.2.5 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je dána centrálně mateřskou společností a je přizpůsobována podmínkám trhu České republiky. Některé centrálně navrhované aktivity v komunikaci jsou vzhledem k partnerství joint-venture dobrovolné a lokální společnost je nemusí provozovat. Rozlišuje se mezi povinnými a dobrovolnými aktivitami, z nichž povinné jsou předem smluvně určené. Pokud lokální FTC chce uskutečnit jakýkoliv jiný program v rámci marketingové komunikace, může tak učinit až po schvalovacím procesu mateřského FTC, protože se vždy musí posoudit, zdali návrh odpovídá hodnotám

společnosti. Česká centrála má své marketingové oddělení, které je aktivně zaměřeno na přizpůsobování komunikace danému trhu. Mezi taková přizpůsobování patří například překlady do češtiny všech marketingových materiálů, domlouvání dohod s místními médii či včasná prezentace nástrojů komunikace ve virtuálním, ale i v reálném světě v dané zemi. Bohužel v minulosti byly některé aktivity naplánovány příliš pozdě a neodpovídaly situaci na prodejnách, protože distribuce produktů byla pozdě či příliš brzy. V současné chvíli se veškerá komunikace sjednotila a kampaň odpovídá vystavení produktů.

České FTC nemá určené komunikační cíle, ani strategii, protože se řídí pouze pokyny mateřské společnosti a využívá nahodile vzniklých příležitostí k jiným aktivitám, než jsou zadány. Kvůli nevytyčeným cílům není možné, aby se měřily výsledky komunikačních aktivit. Rozpočet je určován spíše metodou zbytku, protože donedávna se společnost zaměřovala na expanzi na trhu než na komunikační strategii.

Každý měsíc se vytváří komunikace, včetně grafik, fotek, textací či videa k nově přichozím produktům na pobočky, prostřednictvím všech dostupných nástrojů. Všechny země mají danou globálně stejnou kampaň pro více než 300 nových produktů, stejného tématu, grafiky a motivu. V minulosti se FTC soustředila spíše na prezentaci produktů, ale v současné době se zaměřuje na rozšíření povědomí o značce a přesunu komunikace do digitálního prostředí. V současné době FTC vede integrovanou marketingovou komunikaci, ve které jsou provázané aktivity CSR.

5.2.6 Reklama

Nejvýznamnějším komunikačním médiem je katalog, který je vydáván každý měsíc v papírové podobě o rozsahu 4 stran, kde jsou uvedené nové produkty. Tomuto katalogu FTC říká teaser, protože je menšího rozsahu než katalog, který je umístěný na webových stránkách. Jsou v něm uvedeny produkty, které jsou designově i cenově lákavé pro zákazníky. Teaser vždy odkazuje na katalog na webových stránkách – tzv. iPaper, který má větší rozsah stran a jsou v něm uváděny podrobnější informace k produktům. FTC v minulosti měla katalog v papírové podobě v plném rozsahu, ale při změně strategie a zavedení integrovaného marketingu, začala s ohledem na životní prostředí přesouvat komunikaci spíše do online prostředí.

Před začátkem roku 2019 FTC spolupracovala s mnoha mediálními partnery, kde se prezentovala. Bohužel s nástupem roku 2019 a šetřícím opatření mateřské společnosti

veškeré aktivity byly utlumeny a společnost se zaměřila na digitální komunikaci, která sice stojí na pevných základech a zkušenostech, ale je potřeba ji rozšířit. K útlumu komunikace došlo zejména rozvázáním spolupráce s mediálním zprostředkovatelem, který zařizoval spolupráci s různými vydavatelstvími. FTC se objevovala pravidelně v časopisech jako byl Cosmopolitan, Ona dnes, Nové proměny bydlení či Žena a život. Nejrozsáhlejší akce byla s novinami Metro, kde zejména o Vánocích, byl katalog součástí přílohy.

V roce 2019 byla společnost ve spolupráci s časopisem Nové proměny bydlení, kde byly nafocené produkty jako součásti interiéru. Dále proběhla spolupráce s Českou televizí (Příloha 14, Příloha 15), kde se FTC produkty objevily jako product placement (umístění produktu) v pořadu Bydlet jako...Bez bariér. Jednalo se o vánoční vydání, kde produkty FTC byly viděny po celou dobu vysílání. Video lze nalézt v archivu České televize. V současné chvíli má video 51308 zhlédnutí a vzhledem k tomu, že je vysílání archivováno a volně dostupné, lze očekávat nárůst. Tato spolupráce měla úspěch pro FTC, protože to bylo poprvé, kdy se objevily produkty s přičiněním. V minulosti docházelo k product placementu v televizních seriálech či filmech, ale nejednalo se o oficiální spolupráci. V současné době FTC nemá rozšířenou online reklamu, jediná přirozená reklama je ve vyhledávačích, kde pomocí SEO (přirozené optimalizaci stránek) dochází k zobrazování při zadání klíčových slov, na prvním místě.

5.2.7 Přímý marketing

Webové stránky jsou jedním z důležitých komunikačních médií FTC, protože jsou navštěvovány dobrovolně a lze z nich udělat analýzu návštěvnosti zákazníků. V roce 2019 došlo k ročnímu nárůstu návštěvnosti o 18 % než v roce 2018, k navýšení pravděpodobně došlo díky upozorňování na webové stránky ve všech inzercích, příspěvcích na sociálních sítích a katalogu. Vzhled stránek a orientace v nich je na výborné úrovni, lze se z nich přímo prokliknout na další odkazované sociální stránky společnosti. Bohužel, při kliknutí na ikonku se stránky zavřou a přesměrují uživatele na rozkliknutý odkaz. Správně by mělo vyskočit vyskakovací okno a webové stránky by měly být ponechána v jiné záložce.

Webová stránka (Příloha 8) společnosti FTC pro Českou republiku byla vyhodnocena 55 body ze 100. To znamená, že je v pořádku, avšak má chyby, které je třeba opravit. Analýza obsahu získala 34 bodů z 63, kde: výsledná URL adresa správně používá ssl certifikát, meta titulek má správnou délku (jedna z důležitých součástí SEO, který by

měl obsahovat klíčová slova v délce 50-60 znaků), meta popis je delší než 160 znaků (správně by měl mít 110-160), celkový počet slov na stránce je v pořádku, všechny obrázky bohužel neobsahují alt tagy a nejsou správně pojmenované, odkazy na stránce neodpovídají doporučenému množství, bylo nalezeno Google analytics a tag manager (je vidět, že společnost stránky sleduje a analyzuje). Nastavení tagů pro sociální sítě bylo ohodnoceno 5 body z 15, protože není specifikován jazyk verze, není dostupný překlad do jiného jazyka, typ obsahu není specifikován, titulek má správnou délku, oproti dlouhému popisu, název stránky není specifikován a nelze načíst náhledový obrázek. Z rychlosti obdržela webová stránka 16 bodů z 22. Celkové hodnocení stránek je průměrné a mělo by dojít k mnoha úpravám ze strany FTC, aby se zvýšila šance k velkému množství zobrazení ve vyhledávačích.

S návštěvou webových stránek vyskakuje tzv. pop up okno s registrací k odběru novinek tzv. newsletteru (Příloha 9, Příloha 10), prostřednictvím emailu. Newsletter FTC chodí pravidelně každý týden na email s tematickým textem a obrázky produktů ke kampani a odkazem na webové stránky. Slouží v podstatě jako přirozené připomínání se a navnadění uživatele k návštěvě prodejny. Odebírání je dobrovolné a uživatel se z něho může kdykoliv odhlásit.

Dalšími důležitými nástroji komunikace jsou sociální sítě, na kterých se nachází správný segment zákazníků a lze je velmi dobře analyzovat. V České republice má FTC svůj Facebook a Instagram, kde největší skupinou sledujících je věková skupina od 25-34 let (30 %), která je i zároveň správným vzorkem, na který se FTC zaměřuje. Celkově ženy tvoří 67 % a nejvíce uživatelů pochází z Prahy (29 %). Největší počet poboček je v Praze a je dobré, že až 29 % odtud pochází. Facebook sleduje 13,5 tis. osob a Instagram 17,7 tis. osob. V minulém roce převládaly příspěvky podporující pouze produkty, tento rok díky změně strategie, se příspěvky orientují na budování pozitivního povědomí o značce a šíření větší známosti o CSR společnosti, kde se píše spíše o změnách ve složení produktů, snižování odpadů, chemikálií a dalších minimalizací škodlivých látek působících na životní prostředí. Mateřská společnost provozuje Youtube v anglickém jazyce, kde jsou videa s tipy na vyrábění z produktů společnosti, zde je 8,5 tis. uživatelů přihlášených k odběru. Dalšími sociálními sítěmi provozovanými FTC jsou Pinterest a LinkedIn. Mezi přímý marketing se zařazuje i e-shop, bohužel ten je prozatím pouze v mateřském FTC.

5.2.8 Podpora prodeje

V letech před rokem 2019 nedocházelo k žádným podporám prodeje kromě přirozeného in-store marketingu. FTC prodejny jsou známé tím, že mají prosklené, nasvícené výlohy s vystavenými produkty. Produkty jsou vystavovány pomocí tzv. visual merchandisingu (speciální vystavování zboží, dle atraktivity pro zákazníky). Další podporou prodeje jsou plakáty (Příloha 11), které se nacházejí uvnitř prodejen či ve výlohách, kde jsou prezentovány produkty příslušné kampaně, visí většinou v těsné blízkosti produktu na plakátu. Na některých plakátech jsou QR kódy, které odkazují na webové stránky s bližšími informacemi o produktech. Jako upozornění a zvýraznění výlohy se používají polepy, dle tématu kampaně, které se každý měsíc obměňuje. Zajímavostí je, že pokud jsou nějaké osoby na plakátech, obrázcích či videích, jedná se většinou o zaměstnance společnosti nebo osoby jim blízké. Další velmi účinná podpora prodeje je například pověšení produktu na stropní lampy, kde produkty vynikají a lépe se prodávají. V prostorách prodejny mimo pracování s visual merchandisingem, si zaměstnanci na sebe dávají produkty, které se jim líbí a díky tomu se zákazníkům zvyšuje účinek prodeje. Naše největší pobočka má velké led panely, na kterých je animace výrobků dle kampanového období a jiné mají televizory, taktéž s videem či animací zboží. Důležité je vědět, že vzhled celé prodejny se mění každý měsíc dle toho, jaké je téma kampaně.

V roce 2019 bylo hned několik akcí, podporující prodejnost produktů. U prvního z nich tzv. Pink tablu se jednalo o výprodej dlouhodobě ležících skladových zásob. Na tomto stole bylo všechno zboží přeceněno na 30 Kč. Další akce, kdy bylo určité zboží zlevněno na polovinu se nazývala Black Friday (Příloha 12). V přední části prodejny byl vystaven stůl s černými polepy, aby to upoutalo pozornost. Tato akce sklízela velkou úspěšnost, protože zde byly vystavené velmi atraktivní výrobky za dobrou cenu. Tato akce byla pod iniciativou pouze českého partnerství. Méně úspěšnou akcí bylo listopadové rozdávání voucherů. Zákazník obdržel voucher a mohl jej uplatit až 24 hodin po prvním nákupu, a to v hodnotě vyšší než 500 Kč, aby získal slevu 20 %. Tento proces byl pro zákazníky nepochopitelný a příliš složitý, aby se vraceli. Posledním jsou tzv. surprise bags – sáčky plné překvapení za 90 Kč, zákazník nakoupí za 90 Kč, ale hodnota v balení je až trojnásobná. V tomto případě se jedná o výprodej posledních kusů.

5.2.9 Public relations

V oblasti PR FTC spolupracuje pravidelně s dánskou ambasadou (Příloha 13), kde se podílí na různých charitativních akcích, eventech apod.... Zde společnost vždy poskytuje své produkty na dobrou věc. Do roku 2017 FTC sponzorovala organizace Zdravotní klaun, dětské domovy či Klokánka. Od roku 2018 sponzoruje SOS vesničky. Všem organizacím jsou dodávány produkty na podporu vzdělání a rozvoje. Představitelé FTC v České republice se též podíleli na charitativním běhu Fun and Run, kde měli reprezentativní, barevná trička s logem společnosti. Tento běh byl proti homofobnímu chování vůči ostatním, společnost tím dokázala, že uznává hodnoty všech a nikoho nediskriminuje.

V rámci budování uživatelských komunit společnost spolupracovala do roku 2018 s několika influencery, kteří jim poskytovali pozitivní PR a podporu prodeje produktů pouze za barter. Mezi ně patřila například velmi známá Shopaholic Nikol. Od roku 2019 se bohužel změnila situace a ukončila se veškerá spolupráce.

FTC v současné době buduje pozitivní povědomí o společnosti pomocí společenské odpovědnosti, které má podrobněji rozepsané na webových stránkách a ukazuje je aktivně na všech sociálních sítích v rámci prezentace produktů a tzv. untold stories, ve kterých vystupují představitelé firmy a mluví o procesech společnosti. Na webových stránkách lze též dohledat všechny výroční zprávy podniku, různá prohlášení, tiskové zprávy, certifikáty, ocenění či základní pravidla vhodná pro média.

5.2.10 Osobní prodej

Osobní prodej probíhá na pobočkách, díky zaměstnancům, kteří mají pracovní uniformu, takže jsou lehce rozpoznatelní od ostatních. Personál má za úkol nechat zákazníka v klidu vybrat a zbytečně jej nerušit. Pokud zákazník cokoliv potřebuje, zaměstnanec je na blízku a dokáže pomoci. Dalším osobním prodejem může být live chat, ale ten je bohužel možný pouze u e-shopu, který v ČR není. Další formou může být workshop na pobočce, který se pořádá většinou při speciálních příležitostech jako jsou narozeniny prodejny, Velikonoce či Halloween, kde zaměstnanci nabízejí produkty.

5.2.11 Zhodnocení silných a slabých stránek

Mezi silné stránky podniku patří zejména široké portfolio produktů, diferenciacce zboží od konkurence a cenová dostupnost pro všechny. Společnost je ve velmi dobré finanční situaci a může si dovolit více investovat například do rozšíření povědomí o značce v rámci budování uživatelských komunit. Právě nevyužití uživatelských komunit je pokládáno jako slabá stránka včetně nevyužití sociálních sítí, kde je cílový segment zákazníků. Mezi silné stránky určitě patří know-how, opora mateřské společnosti a integrovaný marketing, který společnost rozvinula. Jako slabinou se považuje nadřazenost mateřského FTC, protože lokální partner nemůže libovolně rychle jednat v investicích či nahodilých příležitostech na trhu bez svolení. Nerozšíření rebrandingu, málo školený personál a nerozšířená reklama, jsou dalšími slabunami, protože kdyby všechny tři prvky byly ucelené, jednotné a rozšířené, mohlo by se z nich stát naopak silná stránka. Bohužel se v tomto případě jedná o nevyužití potenciálu a nenapravení chyb. Přehled je v tabulce Tabulka 14.

Tabulka 14 - Silné a slabé stránky společnosti

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
diferenciacce produktů (originalita)	nadřazenost příkazů mateřské společnosti
ceny produktů dostupné pro všechny	není zařízen e-shop, pouze kamenné pobočky
finanční stabilita	málo školení personálu
silná opora mateřské společnosti	nedokončení rebrandingu
know-how, vlastní koncept	nerozšířená reklama
široké portfolio produktů	nebudování uživatelských komunit
integrovaný marketing	nevyužití cílového segmentu na soc. sítích

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

5.3 Volba strategie

U společnosti FTC lze použít hned několik strategií. Jednou z nich je využití zvýšeného používání internetu k propagaci širokého portfolia produktů a posílení povědomí o značce. Měla by využít příležitosti zvýšeného počtu uživatelů na internetu k propagaci širokého portfolia produktů, protože produkty společnosti mají silný základ v diferenciaci od konkurenčního zboží. Dále se může využít demografické struktury populace k budování povědomí o značce pomocí integrovaného marketingu. Největší věková skupina v ČR odpovídá cílové věkové skupině zákazníků FTC, to by se mohlo využít k budování povědomí o značce. Aby se ze slabých stránek staly silné, je potřebné využít zvýšeného počtu uživatelů na internetu a investovat do budování uživatelské komunity na sociálních sítích, kde je nevyužitý potenciál cílového segmentu. Pokud FTC využije správně potenciál integrované komunikace, dokázala by tím znesnadnit postavení firmy Pepco na trhu a upřednostnit svou pozici. Aby společnost udržela krok s dobou, měla by využít nynější finanční stability a investovat do vybudování e-shopu, který se v poslední době stal trendem doby. Populace přestává navštěvovat pouze kamenné pobočky a více nakupuje z pohodlí domova. Posledním návrhem na zlepšení je vytvoření programu pro zaměstnance a zároveň vybudování motivačního systému při plnění úkolů, aby je práce bavila. Tím by se potenciálně mohlo zamezit velké fluktuaci zaměstnanců ke konkurenci. V tabulce - Tabulka 15, jsou uvedeny příležitosti, hrozby, silné stránky a slabé stránky, aby se mohlo posoudit využití všech faktorů k vytvoření nových cílů a strategií společnosti v České republice.

Tabulka 15 - SWOT analýza

SWOT ANALÝZA	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
	diferenciace produktů (originalita)	nadřazenost příkazů mateřské společnosti
	ceny produktů dostupné pro všechny	není zařízení e-shop, pouze kamenné pobočky
	finanční stabilita	málo školení personálu
	silná opora mateřské společnosti	nedokončení rebrandingu
	know-how, vlastní koncept	nerozšířená reklama
	široké portfolio produktů	nebudování uživatelských komunit
	integrováný marketing	nevyužití cílového segmentu na soc. sítích
PŘÍLEŽITOSTI	PŘÍSTUP SO	PŘÍSTUP WO
volný pohyb osob	Využit zvýšeného používání internetu k propagaci širokého portfolia produktů a posílení povědomí o společnosti.	Využit zvýšeného užívání internetu k budování uživatelských komunit a zacílení na cílový segment na sociálních sítích.
stabilita vlády		
zvýšování hrubé mzdy	Využit demografické struktury populace k budování povědomí o značce pomocí integrovaného marketingu.	
zvýšení počtu aktivního obyvatelstva		
příznivá demografická struktura populace		
zvýšení využití internetu		
zvýšený cestovní ruch v Praze		
znalost globální značky cizinci		
ekonomická stabilita země		
volný pohyb služeb		
volný pohyb kapitálu		
neohrožení přímých substitutů		
ušetření kapitálu při pronájmu		
HROZBY	PŘÍSTUP ST	PŘÍSTUP WT
expanze firmy Pepco	Využit integrované marketingové komunikace k posílení na trhu a tím znesnadnit postavení Pepca.	Vytvořit program pro zaměstnance, ve kterém se budou vzdělávat a zároveň vybudovat motivační systém při plnění úkolů, aby je práce bavila. Tím se zamezí velkému odcházení ze společnosti a hledání nové pracovní síly na trhu s velkou mírou zaměstnanosti.
výše minimální mzdy		
pohyblivost kurzu eura	Využit finanční stability k vývoji vlastního e-shopu a tím získat konkurenční výhodu.	
zavádění samoobslužných kas u konkurence		
expanze e-shopů		
nepůjčení peněz bankou		
narušení dodavatelského řetězce		
zvýšování nájmů		
nízká míra nezaměstnanosti		
růst inflace		
úrokové sazby		
nedodržení legislativy		
zvýšování poplatků za služby		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

6 Návrh komunikační strategie

Část této diplomové práce se věnuje návrhům změn komunikační strategie FTC v České republice, na základě vypracované situační analýzy. V současné době společnost nemá zvolené komunikační cíle ani komunikační strategii. Veškeré strategie má převzaté z mateřské společnosti, což není správné, protože ne všechny strategie mohou být implementovány na český trh. V první části je zvolena cílová skupina a cíle marketingové komunikace. V další části jsou popsány návrhy na změnu nástrojů komunikačního mixu, následně představení návrhu akčního plánu, jeho harmonogram a rozpočet.

Určení cílové skupiny

Společnost rozlišuje tři základní segmenty zákazníků, kteří navštěvují pobočky, dle nákupního chování. První skupinou jsou tzv. hledající, kteří chodí nakupovat, aby našli dobré řešení pro konkrétní potřeby, na základě již předdefinované příležitosti. Zaměřují se na velké, designové a šikovné zboží pro dané příležitosti, za přijatelnou cenou, které nepoškozují životní prostředí a neobsahují chemikálie. Druhá skupina jsou tzv. dobrodruhové, kteří chodí na prodejnu zkoumat nové věci. Zaměřují se zejména na nové, velké, neobvyklé, designové zboží s nízkou cenou, které neobsahují škodlivé látky. Nakupují jako kdyby hledali cenné poklady, za atraktivní ceny a při tom se dobře baví. Posledním segmentem jsou zákazníci, kteří pouze procházejí prodejnou, bez specifických potřeb něco koupit a nakupují nahodile produkty dle toho, co se jim líbí. Hledající tvoří 40 % návštěvníků, kteří mají určitou nákupní misi, dobrodruhové tvoří 37 % zákazníků, kteří přichází objevovat nové věci a poslední skupina je podílena 23 %, jež nemá specifické rysy kupního chování. Dalo by se říci, že FTC má dvě hlavní skupiny, na které se zaměřuje – hledající a dobrodruhy. FTC převážně navštěvují ženy (67 %) než muži (33 %), z toho 56 % zákazníků má doma alespoň jedno dítě. Největší věková skupina je ve věku 30–39 let, druhou 40–49 a třetí věkovou skupinou, která nejvíce navštěvuje FTC je ve věku od 18–29.

Vzhledem k tomu, že největším segmentem jsou hledající se 40 %, dále ženy 67 % a věkové skupiny 30–49, lze předpokládat, že cílovými zákazníky jsou opravdu „hledající“, ženského pohlaví, ve středním věku, kteří vědí, co chtějí pro dané příležitosti nakoupit a ve většině případech žijí v domácnosti s malými dětmi (interní zdroj, 2020).

Cíle marketingové komunikace

Navrhovaným hlavním cílem je zvýšení povědomí o značce, s ním spojené získání nových zákazníků, posílení image značky a pomoci zvýšení tržeb společnosti. Je potřebné využít, určené ofenzivní strategie, zvýšeného počtu uživatelů na internetu a zaměřit se na posílení povědomí o společnosti. Dále by se mělo investovat do budování uživatelských komunit a zacílení na cílový segment na sociálních sítích. Společnost by měla vystupovat dle základních principů integrovaného marketingu, určených mateřskou společností.

6.1 Komunikační mix

V rámci návrhů změn komunikační strategie společnosti je potřebné charakterizovat komunikační mix zaměřený na digitalizaci. Online komunikace vychází z teorií klasické komunikace, a proto jsou zvoleny komunikační nástroje v podobě reklamy, podpory prodeje, přímého marketingu, PR a osobního prodeje. Jakákoliv online komunikace je lépe využitelná, protože se dokážou lépe sbírat data o uživateli a analyzovat jejich preference.

Návrhem na změnu reklam v online prostředí je zavedení tzv. bannerové reklamy na portálech, které se zaměřují na cílovou skupinu, zejména se mohou zvolit webové stránky určitých časopisů, kde by byla navržena spolupráce s vydavatelstvím časopisu za pronájem prostor k bannerové reklamě. Další forma může být krátká prezentace produktů na Youtube ve filmech primárně určených pro ženy pomocí tzv. videoreklamy. V současné době jsou nejlepší reklamy na sociálních sítích, a to z toho důvodu, že reklama je účelně cílená na vybraný segment uživatelů. Sociální sítě poskytují obrovská data o uživateli, díky kterým se může reklama dobře zacílit, ale musí na to být připravené finance. Inzerovat se dá i pomocí product placementu ve filmech, seriálech a dalších pořadech. Dobrou investicí může být i reklama v kinech před samotným filmem.

Přímý marketing je v online prostředí přímo zaměřen na cílový segment uživatelů, který společnost potřebuje. Vzhledem k tomu, že SEO test u webových stránek měl průměrný výsledek, je potřebné, aby se zařídila náprava, v co nejkratším čase. Dále by se měla společnost zaměřit na odkazování, protože kliknutím na odkaz se uživatel přesměruje na další stránku, ale nemůže zůstat na stránce původní zároveň.

V oblasti PR by se měla FTC soustředit zejména na navázání spolupráce s influencery, kteří mají velké množství sledujících uživatelů, cílové skupiny společnosti. V současné chvíli se jedná o jeden z neefektivnějších komunikačních kanálů dnešní doby. Influenceri jsou vnímáni uživateli jako celebrity, podle kterých se určují módní trendy a všechny jejich názory či myšlenky jsou brány komunitou za velmi důležité. Influenceri mohou propagovat výrobky, značku či tiskové zprávy společností pomocí videa, obrázku, sdíleného odkazu, přičemž tato inzerce má velký vliv na sledující uživatele. Pokud společnost zahájí spolupráci s člověkem, který má velké množství sledujících z cílového segmentu FTC, mohlo by to ovlivnit prodej a povědomí o značce pozitivním směrem.

Podpora prodeje v online prostředí se často dělá pomocí soutěží, které ve společnosti nejsou využívány. Návrhem by bylo vyhlásit soutěže v online prostředí, aby se zvýšil počet sledujících na sociálních sítích. Osobní prodej by mohl být zajišťován pomocí e-shopu. Společnost by měla zvážit jeho založení, protože se v posledních letech zvedá poptávka po nákupech z pohodlí domova a obchodní centra plná lidí nikoho ze zákazníků neláká. Dalším využitím osobního prodeje mohou být například online eventy, kde společnost může dělat různé zábavné hry za pomoci produktů, a přitom je prezentovat.

6.2 Návrh akčního programu

V rámci určené strategie a cílů pro společnost je vhodné udělat návrh akčního programu, který by měl roční dobu trvání (od zahájení plánování po ukončení). Návrhem je soutěž nesoucí pracovní název „Létající kolo štěstí“ (Příloha 16, Příloha 17), které má za úkol zvýšit povědomí o značce, získat nové zákazníky, posílit image značky a zvýšit tržby společnosti. V rámci návrhu akčního programu by se využilo dvou strategií. První využití zvýšeného počtu uživatelů na internetu s dobrou značkou společnosti a uchopení příležitosti k investici do uživatelských komunit při zvýšeném počtu uživatelů na internetu. V plánu je počítáno s kombinováním několika komunikačních nástrojů. Vytvoření soutěže odpovídá o DNA společnosti, která je hravá, ráda se odlišuje od ostatních a má přijatelné ceny pro každého. Co se týče cílového segmentu zákazníků, dá se cílit na obě velké skupiny, jak na hledající, tak dobrodružné. Pravděpodobně se více uchytí dobrodružní a děti hledajících, protože to jsou většinou matky s dětmi a soutěž může proniknout až k nim.

Celá soutěž by měla probíhat za přítomnosti určené tváře FTC, která představuje známého influencera s velkým počtem sledujících cílového segmentu společnosti. Hlavní výhrou soutěže je cesta pro dva výherce, do centrály v Kodani s influencerem na celý víkend. Součástí výhry je zaplacení letenek, ubytování, jídla a tzv. Copenhagen card (karta, která poskytuje jízdu v MHD a vstupné zdarma na atrakce v Kodani). Druhá výhra je 10.000 Kč a třetí 5.000 Kč, každý den by se hrálo o ceny v celkové hodnotě 50.000 Kč. Jednalo by se o vouchery na nákup v hodnotách: 50, 100, 150, 200 a 300 Kč a slev: 10 % slevy při nákupu nad 300 Kč, 15 % slevy při nákupu nad 400 Kč a 20 % slevy při nákupu nad 500 Kč. Samotná soutěž trvá 30 dní od 15.9. do 15.10. a ke slosování hlavní výhry dojde v měsíci listopad. Celá soutěž stojí na principu vytvoření tzv. microsite, kde bude moci uživatel roztočit kolo štěstí. Důležitá je registrace uživatele pomocí zadání emailu, účastí v soutěži dává uživatel souhlas k odebírání newsletteru a podmínkám soutěže. Uživatel může točit kolem pouze jednou denně.

6.2.1 Harmonogram

Celý akční program počítá s ročním plánováním od 1.1. do 31.12. stejného roku. Harmonogram je strukturován po měsících, kde jsou vždy podrobně popsány aktivity daného měsíce. První fáze plánování, v měsíci leden, je nejdůležitější z hlediska určení cílů celé akce, oslovení programátorů a grafiků, kteří by microsite vytvořili. Musí se pověřit zodpovědná osoba za celý projekt, aby mohla kontrolovat všechny kroky. Je nutné plánování celého postupu tvorby projektu, výběrového řízení, rozpočtu, průběhu, komunikace s cílovou skupinou zákazníků a oslovení influencera. Každý krok by měl být několikrát zkontrolován, zdali byl učiněn správně. Důležitou věcí, kterou je potřeba promyslet před zadáváním práce programátorům, je určení množství výher, které je společnost ochotna vynaložit. Výhry se poté rozdělují automaticky náhodným uživatelům.

Měsíc únor by měl být již ve znamení uzavření veškerých smluv s partnery podílející se na projektu. Všem by měl být rozdělán dokument s obsahem všech potřebných materiálů pro práci na projektu. Každý člen podílející se na vytváření musí dostat přesná zadání. Grafikovi se poskytne manuál vizuální identitou, logo, obrázky a textové podklady k vytvoření grafiky microsite. Programátor poté dostane již hotové prvky stránky.

V měsíci březen se pracuje na struktuře celé microsite. Pomalu se začíná testovat, zdali je uživateli stránka srozumitelná a průchod webem je snadný. Na první pohled by mělo být jasné, co je třeba dělat. V další části se programuje celková funkce, včetně té ochranné před zneužitím soutěže. Zkouší se zavést systém zadávání emailové adresy, před vstupem do soutěže. Po protočení kola štěstí se emailová adresa uloží do seznamu zúčastněných, aby nemohl znovu soutěžit během jednoho dne.

V dubnu by se měl dokončovat design microsite, včetně grafiky, dle identity společnosti. FTC má jednoduchý design s prvky barevností. Designovou stránku microsite řeší pouze grafik, programátor má za úkol držet se plánu webové stránky, aby microsite byla ve správném formátu a funkčnosti. V průběhu měsíce duben se pomalu musí připravovat „tvář FTC“, aby si osvojila identitu společnosti.

V květnu je představen influencer, který se stává tváří FTC. V této chvíli je zahájena motivace sledování společnosti pomocí sledujících uživatelů daného influencera. Vzhledem k zahájení spolupráce musí influencer pravidelně přidávat příspěvky s tematikou spojenou se společností FTC.

V měsících červnu a červenci dochází k samotnému testování microsite. Musí se kódovat web a ověřit funkčnost, vyhledat chyby a následně je opravit. Fáze testování je časově náročná, protože se musí ověřit funkčnosti na stolních počítačích, mobilech, tabletech, ale třeba i na Smart TV a jiných zařízeních, ukázka takového přizpůsobování je na obrázku - Obrázek 4. V těchto měsících by měla společnost již zaznamenat nárůst uživatelů na webových stránkách, sociálních sítích, ale i v kamenných prodejnách, díky propagaci influencera. Tato tvář má možnost požádat ve své komunitě o další sdílení jeho příspěvků, jiným významným člověkem a díky tomu by se objem uživatelů více zvýšil.

Obrázek 4 - Ukázka kola štěstí při testování zobrazení



Zdroj: Petr Váňa, grafik 2020.

V polovině srpna by se měly objevovat příspěvky na sociálních sítích ve stylu: „Sledujte nás!“, „Velká podzimní soutěž se blíží“, „Zatočila se mi z toho hlava“. Všechny zprávy by měly evokovat v sledujících napětí a nedočkavost, co FTC chystá. K samotnému prozrazení dojde poslední den v srpnu, aby bylo dostatek času na vysvětlení pravidel soutěže prostřednictvím webových stránek, tváře FTC a sociálních sítí.

V polovině září začíná běžet bannerová reklama na portálu seznam.cz a na sociálních sítích, pomocí zaměření se na cílový segment spotřebitelů. Všechny reklamy odkazují na webové stránky FTC, přímo na soutěž kola štěstí. V polovině září je zahájena soutěž influencerem pomocí videa na Youtube, Instagramu, Facebooku a blogu, kde nabádá své sledující k soutěži a vtipně komentuje, že i jemu se z toho zatočila hlava. V daném měsíci jsou charakteristické fráze prezentované na sociálních sítích: „točíte se taky?“, „otočka od očka“ nebo „otočíme dotočíme“. Přesně posledního září se vytočí třetí hlavní výhra uživatelem, aby zůstala motivace zákazníků setrvávat v soutěži. Výherce, s jeho dovolením, vyfotíme s influencerem a fotka se dá na sociální síť, aby pokračovala touha po výhře.

V říjnu stále pokračuje soutěž, kde přesně 10.10. dojde k vytočení druhé hlavní výhry, mělo by to vyvolávat v lidech napětí a touhu stále soutěžit. Soutěž končí 15.10., ale soutěžící, kteří si ještě nestačili vyzvednout výhru si ji mohou uplatnit do konce října. Výherci soutěže vždy obdrží email s QR kódem výhry, aby jej mohli uplatnit na pobočkách. Podpora soutěže probíhá v placených inzercích, komunikací na prodejních jednotkách (Teaser, Poster), komunikace díky letákům a podporou známou osobností.

Soutěžící stále pozorují novinky FTC, i během listopadu, protože ke slosování hlavní výhry dojde prostřednictvím influencera, který to celé dokumentuje i na svých kanálech, aby soutěž byla transparentní. Setkání výherce proběhne v dalším týdnu, kdy se o něm natočí reportáž, jak vyhrál, proč chtěl vyhrát a vše se dá na webové stránky jako pozitivní PR. Protážení soutěže do listopadu a prosince dává šanci FTC udržet uživatele v kontaktu se společností. Firma toho může využít ve svůj prospěch a snažit se neustále inzerovat produkty kampaně o Vánocích. V prosinci odlétá influencer s výhercem na centrálu do Kodaně, společně s dalším člověkem, kterého si výherce vzal s sebou. V posledních týdnech daného roku se musí celý plán zpětně zhodnotit.

6.2.2 Rozpočet

Jako poskytnutý budget na celý plán se vzalo 0,75 % z obrátu z roku 2018. Společnost by měla finance na marketing poskytovat procentem z obrátu, a ne metodou zbytku jako je tomu doposud. Z toho důvodu se zvolilo určité procento z obrátu, aby bylo vidět, že se s tím dá lépe pracovat. S investicemi do placených inzercí se počítalo s 30.000 Kč na každý měsíc, celkově 8. Všechny částky, se kterými bylo počítáno jsou v tabulce. Influencer počítá s odměnou ve výši 80.000 Kč za měsíc. Všechny ceny v tabulce - Tabulka 16, jsou reálné, protože se zjišťovali z relevantních zdrojů.

Tabulka 16 - Rozpočet

Rozpočet	
Poskytnutý budget na celý plán	2 600 000,00 Kč
Hlavní výhra celkem	45 000,00 Kč
2. výhra	10 000,00 Kč
3. výhra	5 000,00 Kč
influencer	640 000,00 Kč
microsite a práce programátora s grafikem	150 000,00 Kč
denní výhry (50 000)	1 500 000,00 Kč
investice do placených inzercí (bannerová reklama, příspěvky na Facebooku a Instagramu)	240 000,00 Kč
Celkem útrata	2 590 000,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

Bohužel měření hodnocení není možné, vzhledem k tomu, že se žádná soutěž nekonala. Co se týče finanční predikce výsledků, ty též nelze udělat, protože nejsou známé finanční údaje za měsíce zvlášť. Pouze za celý rok. Autorka je přesvědčená, že se investice do soutěže vrátí minimálně 3x, protože se domnívá, že taková rozsáhlá podpora povědomí o značce a zapojení influencera dokáže investici rychle vrátit zpět.

7 Závěr

Cílem této diplomové práce je návrh strategie marketingové komunikace a výběr vhodných komunikačních nástrojů pro společnost FTC v České republice.

Společnosti je doporučeno využít potenciálu rostoucího počtu uživatelů na internetu a uchopení silné stability značky a integrované komunikace k rozšíření a zaměření se na budování sociálních komunit a cílového segmentu zákazníků na sociálních sítích.

Vzhledem k tomu, že FTC má velmi nízkou sledovanost na sociálních sítích, oproti konkurenci, měla by investovat do jakékoliv formy podpory prodeje, která by pomohla zvýšit povědomí o značce. Jako návrh pro společnost je vytvoření akčního programu, který má za cíl zvýšit povědomí o značce, získat nové zákazníky, posílit image značky a zvýšit tržby společnosti v rámci českého trhu. Díky tomuto programu se firma více zaměří na online komunikaci s podporou offline komunikace.

Zvolením akčního programu „Létající kolo štěstí“ se prolíná několik nástrojů marketingové komunikace a vystupují jednotně v rámci integrované marketingové komunikace. Hlavním je podpora prodeje, která představuje samotné kolo štěstí, které je podpořeno PR influencerem. Jako přímý marketing může být pokládán též influencer, který vytváří online eventy, které upozorňují na probíhající soutěž. Prostřednictvím bannerových reklam se odkazuje na webové stránky s microsite. Mezi další offline reklamy by patřily plakáty na pobočkách, rozdávání teaserů a letáček, odkazujících na soutěž. Díky plakátům ve výlohách se mohou potenciálně zachytit i uživatelé, kteří pouze prochází okolo a může je to zaujmout. Jako média k promování akce jsou využívány zejména sociální sítě – Facebook, Instagram, Youtube a blogy. Díky povinnosti odběru newsletteru (forma přímého marketingu), získá společnost nové uživatele a data o nich.

Autorka je přesvědčena, že účinnost naplánování takové soutěže by znamenalo pro FTC velký příliv nových uživatelů v rámci online prostředí a zejména zákazníků do kamenných prodejen. V současné době, vzhledem k popularitě e-shopů by měla společnost alespoň investovat do online prostředí, které by ať už pomocí navrhovaného programu či jiných nástrojů napomohlo zvýšit povědomí o značce a zvýšení zákazníků, které společnost na českém trhu potřebuje.

8 Seznam použitých zdrojů

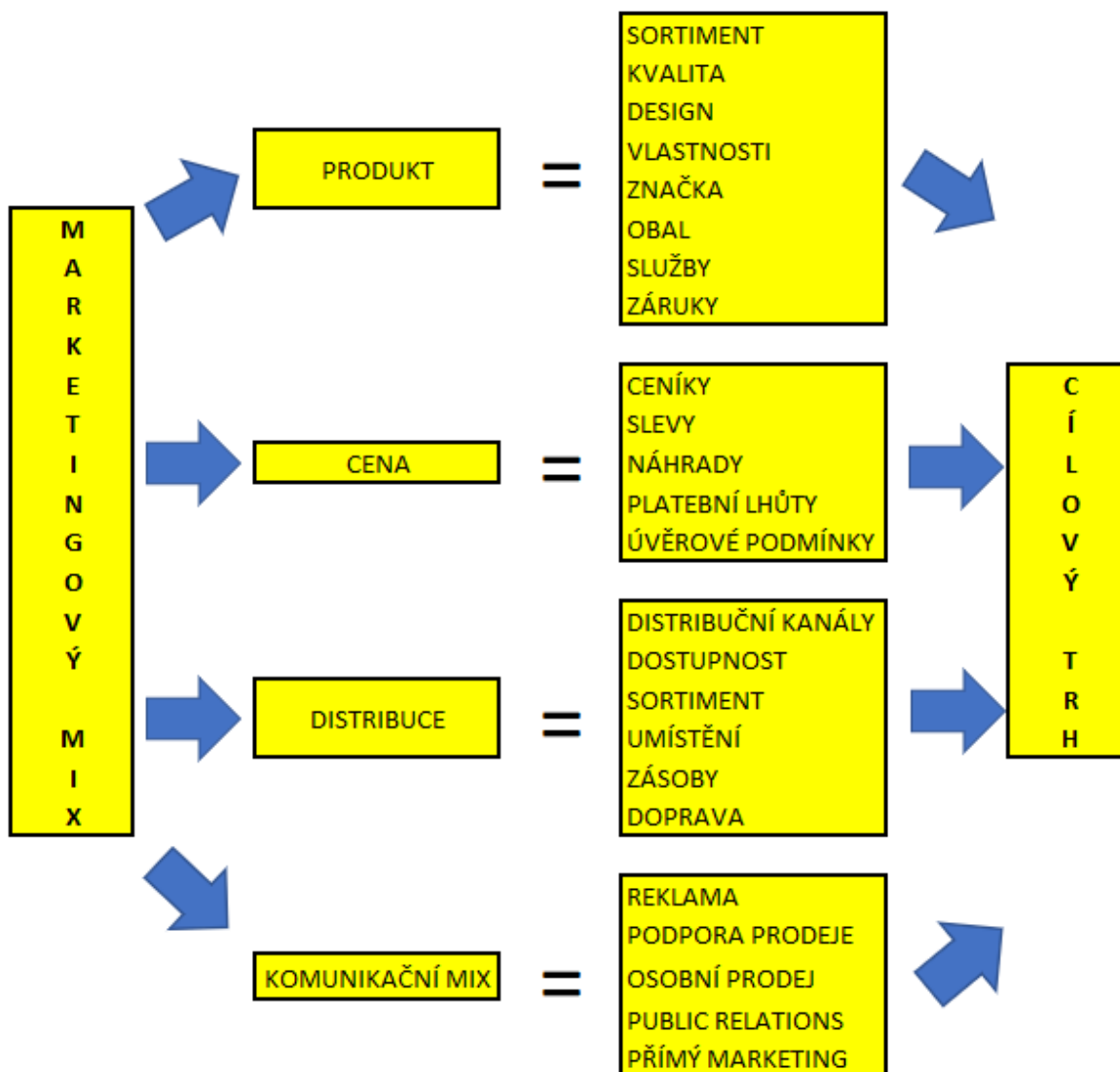
- 50Minutes.com, 2015.** *The marketing mix: Master the 4 ps of marketing.* ISBN 978-28-062-6612-5 Dostupné z: <https://ebookcentral-proquest-com.infozdroje.czu.cz>
- Česká televize, Bydlet jako** [online]. © Česká televize 1996–2020, [cit. 2020-01-02] Dostupné z: <https://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/11695580341-bydlet-jako/>
- ČSÚ. Zpráva o inflaci – Informační společnost v číslech** [online]. Český statistický úřad, [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/46014808/06100417_S.pdf/b9a0a83e-7a6f-4613-b1df-33fe8b5d1a8e?version=1.1
- ČSÚ. Zaměstnanost, nezaměstnanost.** Český statistický úřad [online]. [cit. 2020-01-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace
- Facebook. Flying Tiger Copenhagen.** Facebook [online]. Facebook © 2018, [cit. 2020-01-02]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/flyingtigercz/>
- Flying Tiger Copenhagen. Hlavní strana.** Flying Tiger Copenhagen [online]. © 2017 Zebra A/S, [cit. 2020-01-02]. Dostupné z: <https://cz.flyingtiger.com/cs-CZ/>
- Halada, J., 2015.** *Marketingová komunikace a public relations: Výklad pojmů a teorie oboru.* Charles University in Prague, Karolinum Press, 2015. ISBN 978-80-246-3124-0 Dostupné z: <https://ebookcentral-proquest-com.infozdroje.czu.cz>
- Horáková, H., 2001.** *Strategický marketing.* Praha: Grada, 2001. ISBN 80-7169-996-9
- Instagram. Flying Tiger CZ.** Instagram [online]. © 2018 Instagram, [cit. 2020-01-02]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/flyingtigercz/?hl=cs>
- Jakubíková, D., 2013,** *Strategický marketing: Strategie a trendy.* Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4670-8
- Janouch, V., 2014.** *Internetový marketing.* Brno: Computer Press – Albatros Media a.s., 2014. ISBN 978-80-251-4311-7.
- Johnson, C., Lee, M., 2005.** *Principles of Advertising: A Global Perspective, Second Edition,* Routledge, 2005. ProQuest Ebook Central, ISBN 978-11-364-1932-4 Dostupné z: <https://ebookcentral-proquest-com.infozdroje.czu.cz/lib/czup/detail.action?docID=1099166>.
- Johnson, W. H., & Parente, D. H. 2013.** *Project strategy and strategic portfolio management: A primer,* Business Expert Press, 2013. ISBN 978-16-064-9597-1 Dostupné z: <https://ebookcentral-proquest.com/lib/czup/detail.action?docID=1097921>

- Justice, 2017.** *Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online] © 2012-2015
Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2020-01-02] Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=864849>
- Karlíček, M., 2013.** *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-847-8240-9.
- Karlíček, M., a kolektiv, 2018.** *Základy marketingu: 2., přepracované a rozšířené vydání*, Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5
- Karlíček, M., Král, P., 2011.** *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.
- Karlíček, M., Zamazalová, M., a kolektiv, 2009.** *Marketingová komunikace*, Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1601-1
- Kelsey, T., 2017.** *Introduction to Search Engine Marketing and Adwords: A Guide for Absolute Beginners*, Apress L. P., 2017. ISBN 978-14-842-2848-7 Dostupné z:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/czup/detail.action?docID=4882075>.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I., 2016.** *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, John Wiley & Sons, Incorporated, New York, 2016. ISBN 978-11-193-4114-7
Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/czup/detail.action?docID=4785177>.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. 2007.** *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2
- Křikač, K., Jakubíková, D., 1995.** *Základy marketingu*. Rozšířené vyd. Plzeň: ZČU v Plzni., 1995. ISBN 80-7082-600-2
- Levine, Locke, Searls & Weinberger, 2000.** New York: 1999, *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual*. Dostupné z: <https://www.cluetrain.com/book/index.html>
- MacLaren, A., Farrington, T., & O'Gorman, K. (Eds.), 2017.** *Marketing perspectives*, 2017. ISBN 978-19-113-9620-8 Dostupné z: <https://ebookcentral-proquest-com.infozdroje.czu.cz>
- McDonald, Malcolm, and Hugh Wilson.** *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Profit from Them*, John Wiley & Sons, Incorporated, 2016. ISBN 978-11-192-1717-6
Dostupné z: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/czup/detail.action?docID=4698001>.
- Moore, K., Pareek, N., 2010.** *Marketing: the Basics*, Routledge, 2010., ISBN 978-02-038-7034-1 Dostupné: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/czup/detail.action?docID=465388>.

- Pelsmacker, P., Geuens, M., Bergh, J., 2003.** *Marketingová komunikace*, Praha: Grada, 2003, ISBN: 802-247-0254-1
- Percy, L., 2018.** *Strategic integrated marketing communications*. Milton: Routledge, 2018., ISBN 978-13-516-7386-0 Dostupné z: <https://ebookcentral-proquest-com.infozdroje.czu.cz>
- Příkrylová J., a kolektiv 2019.** *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2019. ISBN 978-80-271-0787-2
- Příkrylová, J., Jahodová, H., 2010.** *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8
- Scott, D. M., 2017.** *The new rules of marketing and PR: How to use social media, online video, mobile applications, blogs, newsjacking, and viral marketing to reach buyers directly*. New York: John Wiley & Sons, Incorporated, 2017. ISBN 978-11-193-6244-9 dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/czup/detail.action?docID=4915575>.
- SPIR z. s. p. o., Sdružení pro internetový rozvoj, 2016.** Praha: SPIR z. s. p. o., 2016, dostupné z: <https://www.spir.cz/search/node?keys=reklama+na+soci%C3%A1ln%C3%ADch+s%C3%ADt%C3%ADch>
- Šibravová, K., 2018.** *Faktory ovlivňující kupní chování spotřebitele*. Praha, 2018. Bakalářská práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce Ing. Lucie Vokáčová.
- Štědroň, B., 2018.** *Mezinárodní marketing*. Praha: C. H. Beck, 2018. ISBN 978-80-7400-441-4
- Wynne, P., 2011.** *Pimp My Site: The DIY Guide to SEO, Search Marketing, Social Media and Online PR*, United Kingdom: John Wiley & Sons, Incorporated, 2011., ISBN 978-08-570-8250-3 Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/czup/detail.action?docID=818414>.
- Zebra A/S. A/S, Zebra. 2017.** [online]. © 2017 Zebra A/S, [cit. 2020-01-02]. dostupné z: <http://corporate.flyingtiger.com>

9 Přílohy

Příloha 1: Marketingový mix



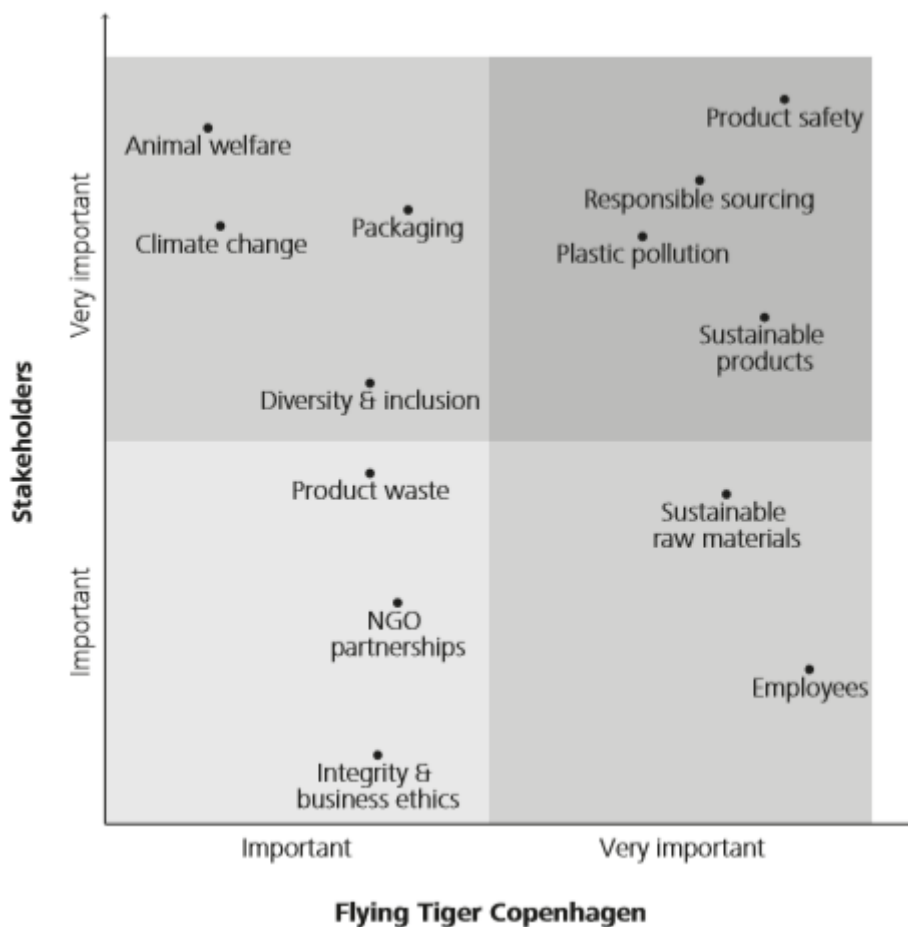
Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy Šibravová 2018.

Příloha 2 - Rozdíly v klasické a integrační komunikaci

	Klasická komunikace	x	Integrovaná komunikace
Zaměření	na prodej a akvizici	x	na udržitelnost trvalých vztahů
komunikace	masová	x	selektivní
	jednostranná (monolog)	x	oboustranná (dialog)
Informace	jsou vysílány	x	na vyžádání
	předávány	x	samoobslužné
	přesvědčování	x	jsou poskytovány
Iniciativa	na straně vysílajícího	x	na straně příjemce
účinek	na základě opakování	x	na základě konkrétních informací
	ofenzivní	x	defenzivní
prodej	obtížný	x	snadný
značka	její vlastnosti	x	důvěra v ní
orientace	na transakce	x	na vztahy
	změna postojů	x	spokojenost
	moderní, přímočará, masivní	x	postmoderní, cyklická a fragmentační

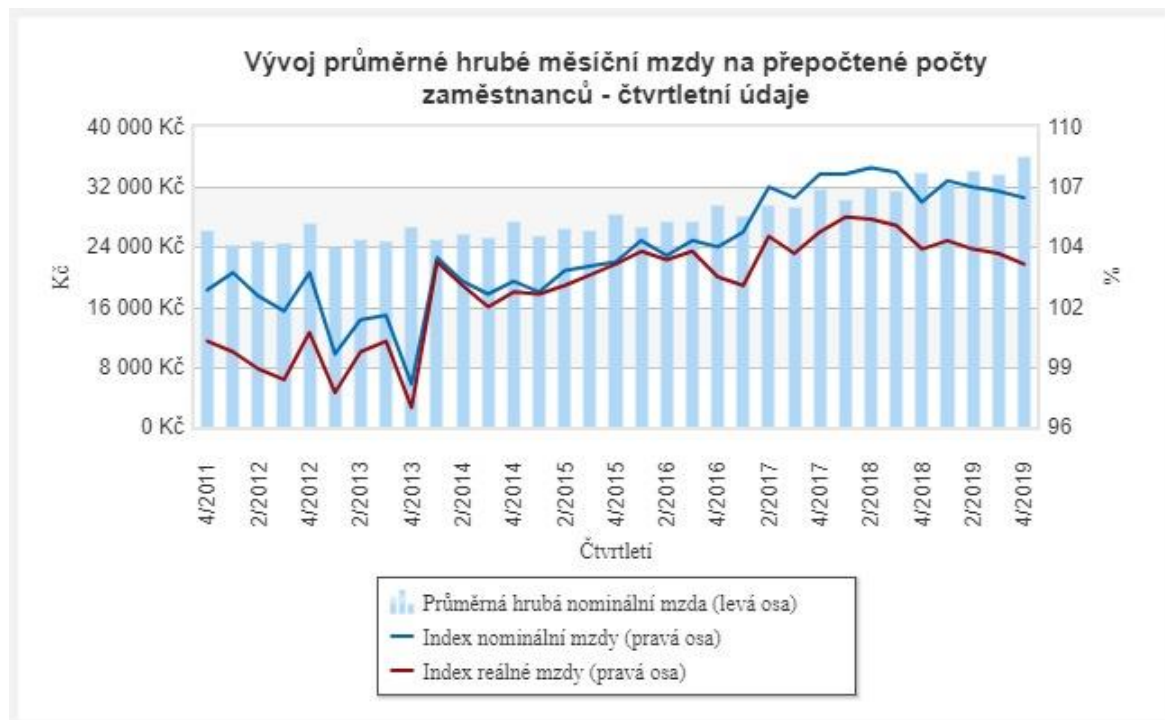
Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2003

Příloha 3 - Posouzení významnosti



Zdroj: Výroční zpráva FTC 2018

Příloha 4 - Vývoj průměrné měsíční mzdy



Zdroj: ČSÚ 2019

Příloha 5 - Příležitosti a hrozby společnosti FTC

PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
volný pohyb osob	expanze firmy Pepco
stabilita vlády	výše minimální mzdy
zvyšování hrubé mzdy	pohyblivost kurzu eura
zvýšení počtu aktivního obyvatelstva	zavádění samoobslužných kas u konkurence
příznivá demografická struktura populace	expanze e-shopů
zvýšení využití internetu	nepůjčení peněz bankou
zvýšený cestovní ruch v Praze	narušení dodavatelského řetězce
znalost globální značky cizinci	zvyšování nájmu
ekonomická stabilita země	nízká míra nezaměstnanosti
volný pohyb služeb	růst inflace
volný pohyb kapitálu	úrokové sazby
neohrožení přímých substitutů	nedodržení legislativy
ušetření kapitálu na nevynaložení koupě prostor	zvyšování poplatků za služby

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Příloha 6 - Vzorečky k výpočtu

UKAZATELE RENTABILITY	
EAT	čistý zisk po zdanění (VH po zdanění)
EBT	EAT + daň z příjmu (VH před zdaněním)
EBIT	EBT + nákladové úroky
ROA	EBIT/AKTIVA*100
ROE	EAT/vlastní kapitál*100
ROS	EBIT/tržby*100
UKAZATELE LIKVIDITY	
OKAMŽITÁ LIKVIDITA	peněžní prostředky/krátkodobé závazky
POHOTOVÁ LIKVIDITA	(oběžná aktiva-zásoby)/krátk. závazky
BĚŽNÁ LIKVIDITA	oběžná aktiva/krátkodobé závazky
UKAZATELE AKTIVITY	
OBRAT AKTIV	roční tržby/celková aktiva
OBRAT ZÁSOB	roční tržby/zásoby
DOBA OBRATU ZÁSOB	365/obrat zásob
OBRAT POHLEDÁVEK	roční tržby/pohledávky
DOBA OBRATU POHLEDÁVEK	365/obrat pohledávek
OBRAT ZÁVAZKŮ	tržby/závazky
DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ	365/obrat závazků
UKAZATELE ZADLUŽENOSTI	
ÚROKOVÉ KRYTÍ	EBIT/nákladové úroky
CELKOVÁ ZADLUŽENOST	celkové závazky/celková aktiva * 100
MÍRA SAMOFINANCOVÁNÍ	vlastní kapitál/celková aktiva*100
FINANČNÍ PÁKA	celková aktiva/vlastní kapitál
UKAZATEL PODKAPITALIZOVÁNÍ	(dlouhodobé závazky + vlastní kapitál) / stálá aktiva
ALTMANOVA FORMULE BANKROTU (Z-SCÓRE) PRO S.R.O.	
0,717*A	0,717 * (oběžná aktiva/celková aktiva)
0,847*B	0,847*(zisk po zdanění/celková aktiva)
3,107*C	3,107*(EBIT/celková aktiva)
0,42*D	0,42*(vlastní kapitál/celkové dluhy)
0,998*E	0,998*(tržby/celková aktiva)
Z-SCÓRE	0,717*A+0,847*B+3,107*C+0,42*D+0,998*E
INDEX (EVA) IN99	
0,017*A	celková aktiva/cizí zdroje
4,573*B	EBIT/celková aktiva
0,481*C	výnosy celkem/celková aktiva
0,015*D	oběžná aktiva/krátkodobé závazky
INDEX IN99 (EVA)	0,017*A+4,573*B+0,481*C+0,015*D

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Příloha 7 - Přehled finančních výkazů potřebných k výpočtu

PŘEHLED FINANČNÍCH VÝKAZŮ POTŘEBNÝCH K VÝPOČTU V TIS. KČ					
ROK		2015	2016	2017	2018
ROZVAHA: AKTIVA	AKTIVA CELKEM	51506	74665	98147	101274
	OBĚŽNÁ AKTIVA	32417	46219	66039	70111
	ZÁSoby	13888	27223	29476	34737
ROZVAHA: PASIVA	VLASTNÍ KAPITÁL	11801	24639	37609	58471
	CIZÍ ZDROJE	39705	50026	60538	42803
	KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	35283	42208	51035	34547
	DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY	499	204	47	0
	PENĚŽNÍ PROSTŘEDKY	9038	7988	26991	24013
VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT	TRŽBY ZA PRODEJ ZBOŽÍ	111841	193791	286588	353772
	NÁKLADOVÉ ÚROKY	815	1472	2212	2003
	VH PŘED ZDANĚNÍM	12686	16883	16575	25841
	VH PO ZDANĚNÍ	9734	12838	12970	20862

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Příloha 8 - Ukázka webových stránek

Zdroj: Webové stránky FTC, 2020.

Příloha 9 - Ukázka vyskakovacího okna s výzvou k odebrání newsletteru

cz.flyingtiger.com/cs-CZ/?_ga=2.94174813.1352058642.1582985832-1423549402.1568028460

flying tiger
copenhagen

Věříme chemii

Přesně víme, z čeho jsou naše
Jedině tak můžeme zaručit be

Podívejte se



Přihlaste se k odběru našeho zpravodaje

Registrujte se, abychom vám mohli zasílat novinky a nabídky Flying Tiger Copenhagen

Pohlaví * Czech Republic


Jméno *

Příjmení *

Zadejte vaši e-mailovou adresu *

Ano, chci(a) bych dostávat e-mailové zpravodaje od společnosti Zebra A/S a Tiger Czech Republic s.r.o s informacemi o Flying Tiger Copenhagen, včetně nabídek a dalších informací o akcích v prodejních apod. V souvislosti s tím souhlasím, abyste shromažďovali a zpracovávali mé osobní údaje v souladu s vašimi [zásadami ochrany soukromí](#)

*Povinné pole

Nejsem robot 
Ochrana soukromí - Šimůnkův podnik

POKRAČOVAT

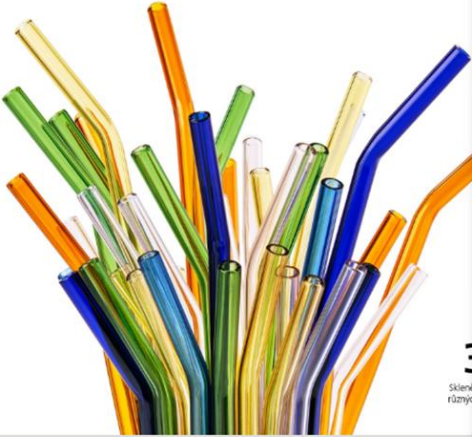
Zdroj: Webové stránky FTC, 2020.

Příloha 10 - vyskakovací okno s newsletterem v katalogu

14-15 / 44

Věděli jste, že si u nás můžete vybrat ze čtyř různých druhů opakovaně použitelných brček?

Nechceme se chlubit, ale musíme upřímně přiznat, že náš široký výběr opakovaně použitelných brček nám dělá opravdu velkou radost. Máme čtyři různé druhy: ze silikonu, nerezové oceli, bambusu nebo skla. Nejlepší na našich brčkách je ale to, že je můžete používat znovu a znovu. Stačí je jen vyčistit kartáčkem. Recyklování je ekologické a myslíme na naši planetu. Tak na zdraví a na ekologičtější srkání!



Skleně různé

Registrujte se, abychom vám mohli zasílat novinky a nabídky Flying Tiger Copenhagen

Přihlásit se k odebrání newsletteru

Přihlaste se k odběru našeho zpravodaje

iPaper

Zdroj: Webové stránky FTC, 2020.

Příloha 11 - ukázka plakátů s QR kódy



Zdroj: interní zdroj, 2020.

Příloha 12 - Podpora prodeje Black Friday



Zdroj: interní zdroj, 2019.



Zdroj: Příspěvek na Facebooku, 2020.

Příloha 14 - Product placement na ČT1



Zdroj: Archiv ČT1, 2020.

Příloha 15 - Product placement na ČT1



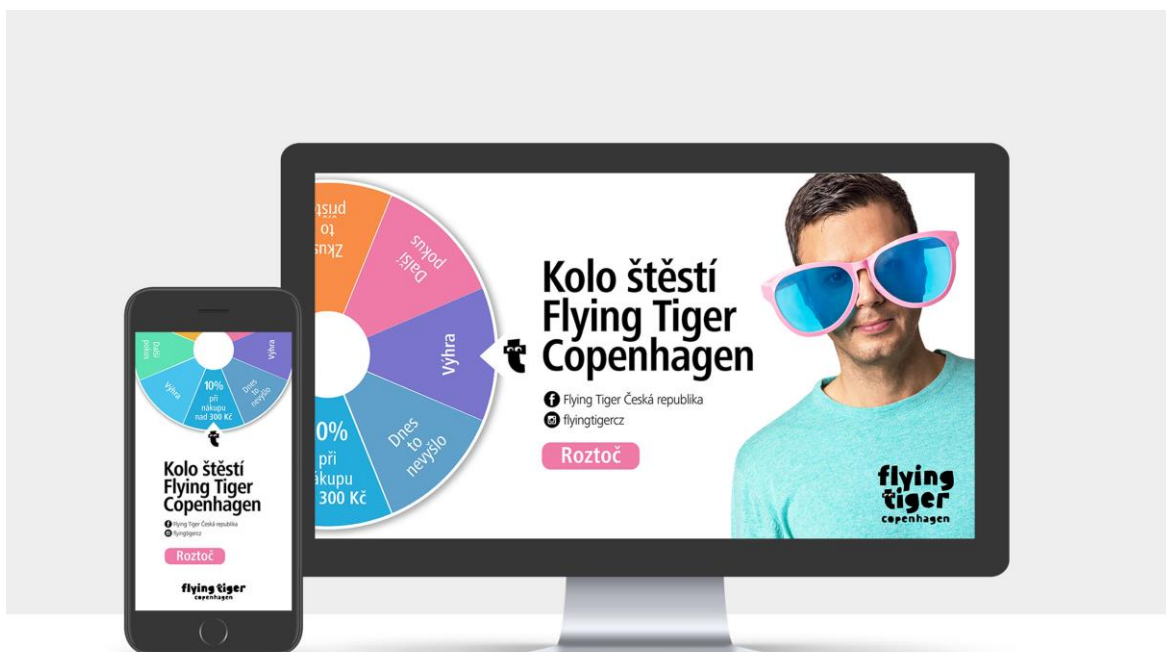
Zdroj: Archiv ČT1, 2020.

Příloha 16 - Ukázka kola štěstí v barevné podobě



Zdroj: Petr Váňa-grafik, 2020

Příloha 17 - Před vstupem do soutěže



Zdroj: Petr Váňa-grafik, 2020