

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Vliv značky na kupní chování spotřebitele

Bc. Marcela Kopáčková

© 2017 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Marcela Kopáčková

Provoz a ekonomika

Název práce

Vliv značky na kupní chování spotřebitele

Název anglicky

The influence of brand image on purchase behaviour

Cíle práce

Cílem diplomové práce je vymezit hlavní determinanty kupního chování spotřebitele, mezi ostatními faktory posoudit vliv značky v rámci kupního rozhodovacího procesu a doporučit, za jaké situace je vhodné výrazné uplatnění značky při propagační kampani.

Metodika

V teoretické části práce, sestavené na základě komparace relevantních informačních zdrojů, jsou vymezeny hlavní principy marketingového pojetí kupního chování spotřebitele. Dále jsou zde vysvětlena a popsána základní fakta týkající se definování značky, její identity, hodnoty, vrstev, evaluace kvality aj. Ve vlastní části práce je využit kvantitativní výzkum založený na primárních datech shromážděných pomocí dotazníkového šetření. Použité metody: analýza–syntéza, indukce–dedukce, specifikace, analogie, metody marketingového výzkumu, statistické metody, deskripce aj. Postup řešení práce odpovídá danému harmonogramu.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

marketingové řízení, značka, positioning, image značky, kupní rozhodovací proces, marketingové nástroje, marketingová komunikace

Doporučené zdroje informací

- AAKER, A. David. Brand building. Budování značky. Brno: Computer Press, 2003. 328 s. ISBN 80-7226-885-6.
- DE CHERNATONY, Leslie. Značka: od vize k vyšším ziskům. Strategický proces budování a posilování značky. Brno: Computer Press, 2009. 332 s. ISBN 978-80-251-2007-1.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KELLER, Lane Kevin. Strategické řízení značky. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
- KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, a kol. Moderní marketing. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka, SVOBODOVÁ, Hana. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana, JAHODOVÁ, Hana. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- SCHIFFMAN, G. Leon, KANUK, L. Leslie. Nákupní chování. Brno: Computer Press, 2004. 633 s. ISBN 80-251-0094-4.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemství "černé skříňky". Praha: Grada Publishing, 2011. 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3.
- VYSEKALOVÁ, Jitka. Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují. Praha: Grada Publishing, 2004. 283 s. ISBN 80-247-0393-9.
-

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Lucie Vokáčová

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 02. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vliv značky na kupní chování spotřebitele" 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 26. března 2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Lucii Vokáčové za pomoc a odborné rady při zpracování diplomové práce, společnosti C&A Moda a především celému týmu prodejny C&A Chodov za poskytnuté informace. Děkuji své rodině a nejbližším za trpělivost a podporu, která mi byla věnována během celého studia.

Vliv značky na kupní chování spotřebitele

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na problematiku nákupního chování a působení celosvětové značky na spotřebitele. Pro účely této práce byla vybrána značka C&A. Cílem práce bylo zjistit, jaké faktory ovlivňují nákupní chování spotřebitelů a jak je vnímána značka C&A. Teoretická část práce byla sestavena na základě komparace relevantních informačních zdrojů. Ve vlastní práci jsou provedené analýzy makroprostředí, mikroprostředí a dále analýza marketingového mixu. Potřebné informace byly zjišťovány pomocí polostrukturovaných rozhovorů, interních materiálů a internetových zdrojů. V práci je využit kvantitativní výzkum založený na sběru primárních dat pomocí dotazníkového šetření. Ze všech poznatků vyplývá, že respondentům tolik nezáleží na značce jako spíše na vzhledu a tvaru daného oblečení, materiálu a především také ceně. V dnešní době musí každý spotřebitel hledět na výdaje, které vynakládá na své potřeby a i na finanční prostředky využívané na nákup oblečení. V návaznosti na to z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejčastěji lidé nakupují oblečení tehdy, když mají své vytahané, zničené či roztrhané. V další části dotazníku bylo za úkol zjistit, jak respondenti vnímají značku C&A. Zákazníci značky ji vnímají jako zajímavou, oblíbenou, pohodlnou, rodinnou, dostupnou a levnou. Naopak respondenti, kteří do C&A nechodí nakupovat, se v některých aspektech liší. Stejně, jako zákazníci značky ji hodnotí levnou a dostupnou značkou, což je hlavním cílem značky, ovšem přijde jim nekvalitní, nežádaná, jednotvárná, dokonce ošklivá. Na základě těchto zjištění je doporučeno více dbát na vzhled a materiál jednotlivých výrobků a snažit se povýšit značku C&A v myslích českého spotřebitele pomocí nových marketingových akcí, založením internetového obchodu a sociálních sítí.

Klíčová slova: značka, hodnota značky, image značky, spotřebitel, kupní chování, kupní rozhodovací proces, marketingové řízení, marketingový mix, produkt, maloobchod s oblečením

The influence of brand image on purchase behaviour

Abstract

Dissertation "The influence of brand image on purchase behaviour" focuses on problems in purchasing behaviour and global brand influence on consumer. For the purpose of the work has been noticed C & A. The aim of the work was to find out what factors influence consumer buying behaviour and how the brand C & A is perceived. The theoretical part of the work was compiled on the basis of comparison of the relevant information sources. The actual work carried out analyzes of the macro-environment, micro-environment and further analysis of the marketing mix. The necessary information was determined using semi-structured conversations, internal materials and Internet sources. The work used quantitative research based on the collection of primary data using the questionnaire survey. From all the evidence shows that respondents do not care so much about the brand like the look and shape of the actual clothing, materials, and first and foremost the price. At present, every consumer must ensure spending, paying for their own needs and ensure funds used for the purchase of clothing. The result shown in the questionnaire that people often buy clothes when their own are stretched, damaged or broken. The next part of the questionnaire was tasked to determine how the respondents perceive the brand C & A. The customers perceive the mark as interesting, popular, comfortable, familiar, accessible and affordable. On the contrary, in some aspects differ respondents who do not go to C & A. In the same way as the brand's customers perceive the brand as a cheap and available, which are also important goals, feel latter customers that brand is not qualitative, not requested, monotonous, even ugly. Because of the results, it is recommended to pay more attention to appearance and materials of the individual products and ensuring that the brand C & A is advancing in the Czech consumer awareness through a new marketing campaigns, procurement of Internet commerce and social networks.

Keywords: brand, brand equity, brand image, consumer buying behaviour, buying decision process, marketing management, marketing mix, product, retail trade with clothing

Obsah

| | |
|---|------------|
| 1 Úvod..... | 11 |
| 2 Cíl práce a metodika | 12 |
| 3 Teoretická východiska | 14 |
| 3.1 Marketing | 14 |
| 3.1.1 Marketingové řízení | 15 |
| 3.1.2 Strategické plánování..... | 16 |
| 3.1.3 Marketingová situační analýza | 17 |
| 3.1.4 Marketingové cíle a strategie..... | 24 |
| 3.1.5 Cílený marketing a vymezení cílového trhu | 25 |
| 3.2 Marketingový mix..... | 27 |
| 3.3 Značka | 38 |
| 3.3.1 Prvky značky..... | 38 |
| 3.3.2 Hodnota značky | 41 |
| 3.3.3 Strategické řízení značky | 42 |
| 3.4 Kupní chování spotřebitele | 44 |
| 3.4.1 Faktory ovlivňující nákupní chování | 45 |
| 3.4.2 Kupní rozhodovací proces | 49 |
| 4 Charakteristika zvoleného subjektu..... | 51 |
| 5 Vlastní práce | 56 |
| 5.1 Makroprostředí | 56 |
| 5.2 Mikroprostředí..... | 61 |
| 5.3 Vnitřní prostředí | 67 |
| 5.3.1 Analýza zdrojů a kompetencí | 67 |
| 5.3.2 Marketingový mix společnosti..... | 68 |
| 5.4 Dotazníkové šetření..... | 88 |
| 5.4.1 Základní charakteristiky respondentů | 88 |
| 5.4.2 Obecné otázky o nakupování | 91 |
| 5.4.3 Značka C&A | 95 |
| 6 Zhodnocení výsledků a doporučení | 103 |
| 7 Závěr..... | 109 |
| 8 Seznam použitých zdrojů | 112 |
| 9 Přílohy | 117 |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 - Vztah mezi zákazníkem a subjektem | 15 |
| Obrázek 2 - Vnější a vnitřní prostředí firmy | 19 |
| Obrázek 3 - Struktura komplexního výrobku - tří úrovněový produkt..... | 29 |
| Obrázek 4 - Životní cyklus produktu | 30 |
| Obrázek 5 – Prvky značky | 39 |
| Obrázek 6 - Oblasti, které tvoří hodnotu značky | 41 |
| Obrázek 7 - Proces strategického řízení značky | 43 |
| Obrázek 8 - Model nákupního chování..... | 44 |
| Obrázek 9 - Faktory ovlivňující chování | 45 |
| Obrázek 10 - Logo C&A | 52 |
| Obrázek 11 - Postavení společnosti C&A moda, s.r.o. v rámci skupiny..... | 52 |
| Obrázek 12 - Logo Global Organic Textile Standard..... | 73 |
| Obrázek 13 - Logo Responsible Down Standard..... | 74 |
| Obrázek 14 - Logo Oeko-tex Standard 100 | 74 |
| Obrázek 15 - Logo Global Social Compliance Program | 74 |
| Obrázek 16 - Logo C&A Foundation | 74 |
| Obrázek 17 - Pobočka C&A Diamant na Václavském náměstí 12/ 2016 | 78 |
| Obrázek 18 - Prezentace prodejny OC Chodov - Vánoce 2016 | 79 |
| Obrázek 19 - Sezónní slevy - oddělní slev zima 2016/2017..... | 80 |
| Obrázek 20 - Webové stránky C&A..... | 86 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1- Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob..... | 58 |
| Tabulka 2 - Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen | 59 |
| Tabulka 3- Vývoj míry zaměstnanosti/nezaměstnanosti | 60 |
| Tabulka 4 - Přehled poboček C&A..... | 76 |

Seznam grafů

| | |
|--|-----|
| Graf 1 - Věková skladba obyvatelstva České republiky 2015 | 56 |
| Graf 2 - Hlavní důvod výběru prodejny pro nákup denního oblečení | 66 |
| Graf 3 - Podporované nadace v ČR za rok 2017 | 86 |
| Graf 4- Věkové složení respondentů | 88 |
| Graf 5 – Status | 89 |
| Graf 6 - Počet dětí | 89 |
| Graf 7 - Čistý rodinný příjem | 90 |
| Graf 8 - Trvalé bydliště respondentů | 91 |
| Graf 9 - Častost nakupování oblečení u respondentů | 92 |
| Graf 10 - Rozhodující kritéria při nákupu oblečení | 93 |
| Graf 11 - Rozhodující kritéria podle pohlaví..... | 93 |
| Graf 12 - Preference luxusních značek | 94 |
| Graf 13 - Nejčastěji zmiňované značky | 95 |
| Graf 14 – Zákazníci C&A..... | 95 |
| Graf 15 - Důvod návštěvy prodejny C&A..... | 97 |
| Graf 16 - Nejčastěji nakupovaný produkt C&A | 97 |
| Graf 17 - Značkové portfolio C&A | 98 |
| Graf 18 - Sémantický diferenciál: vnímání značky C&A..... | 99 |
| Graf 19 - Slevy v C&A | 100 |
| Graf 20 - Doplnkové služby v C&A | 100 |
| Graf 21 - Spokojenost dotazovaných..... | 102 |

1 Úvod

Vliv značek neustále roste a značka bude mít čím dál větší moc. Během dvacátého století se značky začaly razantně rozšiřovat a význam značek se změnil. Značka představuje jistý symbol, identitu, kterou se spotřebitelé řídí. Neslouží tedy už jenom jako určitý způsob odlišení jednoho produktu od druhého, ale i jako symbol jakési prestiže a výjimečnosti. Se značkami se setkáváme každý den, ovšem jejich úlohu si málokdo uvědomuje. Na poli značek se odehrávají silné konkurenční boje, jelikož pro hodně silné značky je především důležitá jistá zákaznická základna. Proto je potřebné, aby každý správný marketér chápal, jak značku správně řídit a ovládat. Pro jednotlivé společnosti je podstatné, aby si zákazníci spojili jejich značky s pozitivními asociacemi. Podnikají se proto různé silné marketingové akce a strategie, které se zaměřují na budování silné značky. Zákazníci díky marketingovým akcím měli získat podstatné informace o značce a tyto informace by následně měly ovlivnit zákaznicko chování a přesvědčit o nákupu produktu příslušné značky. Aktivit marketingu by zajisté měly pokračovat i po uskutečnění nákupu zákazníkem a neustále ho utvrzovat o správném nákupu. Zákazník je základním prvkem marketingového řízení, jelikož všechny strategie se snaží uspokojit zákazníky. Spokojený zákazník se vždy rád vrátí právě ke své oblíbené značce. Na kupní chování působí řada faktorů, zejména faktory sociální, kulturní, psychologické a osobní. Pochopení a identifikace jednotlivých působících faktorů je předpokladem k vytvoření správné marketingové strategie. Jednotlivé marketingové strategie jsou tvořeny souborem nástrojů nazývaných marketingový mix. Pomocí marketingového mixu se určuje, jaké produkty budou nabídnuty na trhu, za jakou cenu, jak je bude společnost propagovat a distribuovat k potenciálnímu zákazníkovi.

Práce je zaměřena na trh s oblečením. Oblečení tvoří nedílnou součást každodenního života a patří do skupiny základních potřeb člověka. V posledních letech roste význam značkového oblečení, ovšem na trhu oblečení je mnoho konkurentů. A proto je velice důležité podnikat různé a časté marketingové akce, aby si značka své zákazníky udržela. Je velice zajímavé zjistit, jaké aspekty při výběru oblečení jsou důležité a jaké nikoliv. A právě tato diplomová práce slouží k tomu, aby zjistila, jak zákazníci znají značku C&A a jaká hlavní kritéria působí na rozhodování spotřebitelů o daném produktu, který nakonec koupí. Na základě určitých výsledků poté nastíní některá doporučení, která by mohla přinést lepší výsledky komunikační strategie.

2 Cíl práce a metodika

Cílem diplomové práce je vymezit hlavní faktory, které ovlivňují spotřebitele při nákupu oblečení. Pro účely diplomové práce je zvolena celosvětová značka s oblečením – značka C&A. Za dílčí cíle je stanoveno přiblížit značku C&A a zjistit, jak spotřebitelé ji vnímají, jak jsou zákazníci spokojeni s produkty značky, s doplňkovými službami, s ochotou prodavaček, vzhledem prodejny, materiálem a vzhledem produktů nabízených značkou.

Teoretická část práce vychází ze studií příslušných sekundárních dat vztahujících se k problematice marketingového řízení, plánování, marketingové situační analýze. Dále k problematice marketingového mixu, hodnotě značky, identity značky a jejím prvkům. Závěr teoretické části je věnován kupnímu chování a rozhodování spotřebitele a jednotlivým prvkům ovlivňujících toto chování. Tato východiska jsou zpracována na základě zjištěných informací dostupných z domácí a zahraniční literatury.

V rámci vlastní práce jsou dané teoretické pojmy aplikovány na značkovou politiku C&A Moda. Za účelem zpracování diplomové práce je citována řada interních zdrojů, tiskových zpráv či výročních zpráv C&A.

Pro potřeby získání podstatných informací je využit kvantitativní sociální výzkum formou polostrukturovaného rozhovoru. Rozhovory jsou vedeny s jednotlivými představitelkami společnosti a probíhají formou připravených okruhů a otázek. Během rozhovoru je možné se odklonit od tématu v reakci na to, co odpovídající odpoví a co je v danou chvíli považováno za důležité.

Ve vlastní práci je provedena analýza okolí podniku prostřednictvím analýzy makroprostředí metodou STEP, tedy určení jednotlivých působících sociálních, ekonomických, technologických a legislativních vlivů. Dále charakteristika mikroprostředí – odvětví maloobchodu s oblečením, Porterův model konkurence v odvětví, analýza konkurentů a zákazníka, které byly zpracovány dle uskutečněných studií a rozhovorů. Vzhledem k cíli přiblížit značku C&A byla provedena analýza marketingového mixu pomocí základních 4P – produkt, cena, distribuce a propagace.

K objasnění problematiky spotřebitelského nákupního chování v prostředí značky C&A je využito dotazníkové šetření, které se uskutečnilo v období od 6. 1. 2017 do 5. 2. 2017. Dotazník (viz příloha 27) je vytvořen v elektronické podobě na portálu Google a rozeslán pomocí sociálních sítí a mailové komunikace náhodným respondentům. Dotazník obsahuje filtrační otázky, které rozdělují respondenty do několika celků, uzavřené otázky, kde mohou

dotazující vybírat pouze jednu odpověď, u některých více odpovědí, polootevřené, kdy může respondent vybrat z nabízených možností a případně doplnit další svá kritéria. Dále otázky formou škály, kdy respondent vyjadřoval hodnotu daného kritéria. V neposlední řadě následují otázky identifikační, které se tážou dotazujících na věk, pohlaví, město a kraj, ve kterém žijí, počet dětí v rodině i na měsíční rodinný příjem.

Na konci práce jsou uvedena zhodnocení práce vyplývající z šetření a následná doporučení ohledně marketingové komunikace v České republice.

3 Teoretická východiska

3.1 Marketing

Pod pojmem marketing si může každý představit více věcí. Samotní autoři se v definicích rozcházejí. Dříve si pod tímto pojmem lidé představovali pouze reklamu a věci spojené s ní. Reklama je velice důležitá pro marketing, ale představuje jen dvě funkce, které nemusí ani patřit k těm nejdůležitějším (Kotler, Armstrong, 2007).

Podle Světlíka (2005) například je marketing *„proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení, potřeby a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“*

Jakubíková (2013) definuje marketing jako *„společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“*.

K roli marketingu Kotler a Keller (2013) uvádějí že: *„již nadále není jen oddělením společnosti zodpovědným za omezené množství úkolů – je celofiremním úsilím. Řídí vizi, poslání a strategické plánování. Bere na sebe rozhodnutí, koho chce společnost za své zákazníky, které z jejich potřeb bude uspokojovat, jaké výrobky a služby má nabízet, jaké ceny nastaví, jaká komunikační sdělení bude vysílat, jaké využije distribuční kanály a do jakých partnerství chce vstoupit.“*

V dnešní době je tedy důležité rozumět marketingu nejen jako nástroji, který slouží k přesvědčování a prodeji, ale snaží se i o uspokojení potřeby zákazníka.

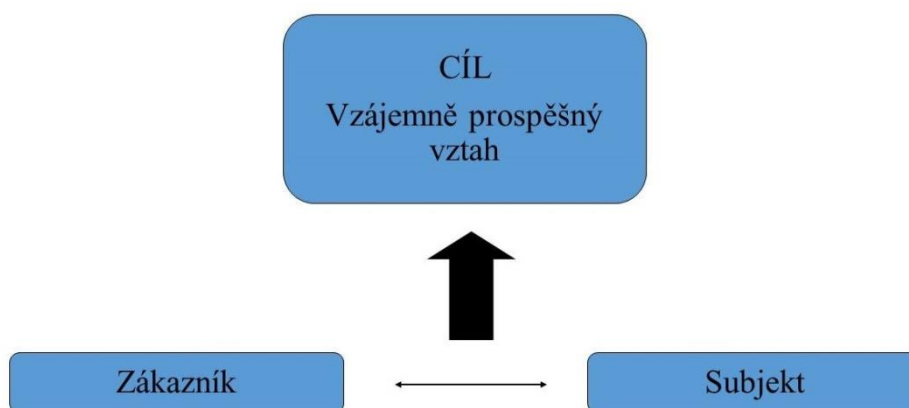
Marketing je nejen prostředkem k uspokojování potřeb zákazníka, ale také je důležité vyvolat nové potřeby, o kterých budoucí či stálý zákazník nemá zatím ponětí. Zájemem je získávat nové zákazníky a udržovat si ty stávající. (Paulovčáková, 2015)

Marketing hraje důležitou roli v tvorbě a realizaci firemní strategie, směřující k naplnění cílů. Je založen na vztazích zákazníka a firmy (Jakubíková, 2013).

Jedná se o velmi složitý proces, který využívá mnoha oborů, například psychologii, sociologii (pomáhá poznat lépe zákazníka a jeho chování), ekonomiku (prozkoumání trhu, cenová politika,...), statistiku a mnoho dalších. Prostřednictvím marketingu je také podporováno zboží, služby, události, zážitky, organizace, myšlenky, místa i osoby (Paulovčáková, 2015).

Jak už bylo řečeno, marketing by měl být oboustranný proces, uspokojení potřeb zákazníka na jedné straně a tvorba zisku na straně druhé (Paulovčáková, 2015).

Obrázek 1 - Vztah mezi zákazníkem a subjektem



Zdroj: vlastní zpracování dle Paulovčákové , 2015

3.1.1 Marketingové řízení

Marketingové řízení, strategický marketing a marketing jsou velice podobné pojmy. Podle definic různých autorů se dá říci, že se dají prakticky zaměňovat.

Strategický marketing je proces, který ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy. Je tedy velice důležité znát makroprostředí, mikroprostředí a trhy na kterých chceme obchodovat (Kotler a kol., 2011).

Nástroj pro řízení marketingu můžeme jinak také nazývat marketing management. Jedná se o systém výkonných, strategických a operativních procesů, díky nimž se společností daří vyhledávat a definovat cílové trhy, oslovovat a získávat nové spotřebitele (Barčík, 2013).

Marketing management, jak lze také nazývat marketingové řízení, je definován podle Kotlera jako nepřetržitý proces analyzování, plánování, interpretace a kontroly. Smyslem je vytvoření dlouhodobých vztahů s cílovými zákazníky, které subjektům umožňují dosáhnout svých stanovených cílů.

Mezi základní cíle strategického marketingového řízení patří budování podniku – cílový trh. Důležité je ovšem uplatnění marketingové koncepce ve všech činnostech podniků (Jakubíková, 2013).

Strategické řízení je předpokladem úspěchu společnosti v konkurenčním prostředí. Prostřednictvím různých analýz, scénářů, využívání vhodných strategií a plánování může firma dobře reagovat na určité změny prostředí (trhu) i změny v chování zákazníků (Paulovčáková, 2015).

Z výše uvedených definic lze říci, že k samotnému definování určité marketingové strategie vede celý marketingový proces složený z různých činností, které mají pomoci

organizaci dosáhnout svých předem stanovených cílů. Těmito činnostmi je plánování, realizace a kontrola (Jakubíková, 2013).

V prvním kroku, tedy ve *strategickém marketingovém plánování* se řeší v první řadě situační analýza, stanovení marketingových cílů, formulace strategií vedoucích k dosažení určených marketingových cílů a v neposlední řadě sestavení marketingových strategií (Jakubíková, 2013).

Realizace marketingového plánu znamená implementaci marketingové strategie do každodenní praxe s cílem dosažení cílů společnosti. Zavedení strategie do praxe je spjato s mnoha činnostmi, jako je například koordinace, kooperace, motivace a komunikace. Všechny tyto činnosti jsou pro zavedení strategie velmi důležité a žádné aspekty by neměly být opomenuty. Důležitým faktorem pro správný chod implementace je motivování lidí. Lidi můžeme motivovat prostřednictvím hmotných i nehmotných odměn (Jakubíková, 2013).

Brilantní marketingová strategie je k ničemu, pokud ji firma nedokáže dobře zavést do praxe. Jak už bylo řečeno výše, jedná se o proces, v jehož průběhu se stávají z jednotlivých strategií a plánů marketingové akce. Implementace těchto plánů zahrnuje každý den, měsíc i rok prováděné aktivity, které směřují k cílům a uskutečňují vytvořený marketingový plán (Kotler, Armstrong, 2007).

Celý proces strategického marketingového plánování je zakončen *kontrolou*. Tato etapa se zabývá kontrolou všech postupů, které firma uskuteční k naplnění svých stanovených cílů. Jedná se o proces hodnocení a měření výsledků marketingových plánů a strategií, spojený s případnými nápravnými akcemi. Kontrola se skládá ze čtyř hlavních kroků – stanovení cílů, měření jejich plnění, hledání příčin a podniknutí nápravných akcí (Kotler, Armstrong; 2007).

Marketingové strategie a plány mohou rychle zastarat, je tedy velice důležité, aby firma neustále kontrolovala a vyhodnocovala svůj přístup k jednotlivým trhům. Nástrojem kontroly je tzv. marketingový audit. Jedná se o systematické, jasné, nezávislé a pravidelné zkoumání a hodnocení firemního prostředí, firemních strategií, aktivit a cílů. Cílem auditu je pak snadno a rychle určit problémové oblasti a navrhnout následná opatření (Kotler, Armstrong, 2007).

3.1.2 Strategické plánování

Marketingové plánování je součástí strategického plánování společnosti, která je zaměřená na trh, tržní podíl, zákazníka, tj. pracuje s marketingovými proměnnými (Paulovčáková, 2015).

Jak už bylo řečeno výše, jedná se o proces tvorby firemní strategie, která vychází z předem stanovených marketingových cílů a zohledňuje neustále se měnící prostředí. Podstatou je vytvoření a stanovení hlavních firemních cílů, poslání firmy (Kotler, Armstrong, 2007).

Marketingový plán podle Morrisona by měl zahrnovat situační analýzu, marketingové výzkumné studie, segmentaci trhu, výběr cílového trhu, marketingové strategie, mixy a cíle (Paulovčáková, 2015).

V první řadě je vytvořena situační analýza, která zkoumá vnitřní prostředí podniku, a jaké vlivy působí na postavení podniku v interakci s vnějším prostředím. Situační analýza se provádí jak pro dosavadní vývoj podniku, tak pro současný stav podniku. Je důležité provést v rámci analýzy i předpověď budoucího vývoje prostředí tzv. prognózování. Po sestavení situační analýzy přichází na řadu určení marketingových cílů a poté samotné sestavení marketingové strategie. Na závěr je sestaven marketingový plán, který předchází implementaci marketingové strategie do praxe.

3.1.3 Marketingová situační analýza

Situační analýza neboli „*situation analysis*“ je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých vlastností a složek vnějšího prostředí, ve kterém firma podniká, které na ni působí a ovlivňují její činnost. Jedná se také o zkoumání vnitřního prostředí firmy jako například - kvalita zaměstnanců a managementu, strategie firmy, vybavenost, historie, finanční situace, organizační kultura image, a schopnost výrobky tvořit, vyvíjet, produkovat, inovovat a prodávat (Jakubíková, 2013).

Důvodem provádění situační analýzy je nalezení vyváženého a správného poměru mezi příležitostmi, které přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou výhodné pro firmu a mezi zdroji a schopnostmi firmy (BusinessInfo, 2009).

Tato analýza se ve většině případů vytváří pro strategické či marketingové plánování. Firma nejdříve musí dokonale poznat realitu, aby následné rozhodování o budoucnosti nebylo založeno pouze na dojmech a dohadách. Obsah bývá různý, nejčastěji se používá struktura 5C (ManagementMania, 2015).

- company – podnik = vnitřní podmínky firmy, jejich produktů a zdrojů
 - collaborators – spolupracující firmy a osoby = analýza osob, se kterými je možné navázat spolupráci
 - competitors – konkurenti – analýza konkurenčních firem
 - customers – zákazníci - analýza zákaznických segmentu a trhů
 - climate/context – makroekonomické faktory vnějšího prostředí
- (Paulovčáková, 2015)

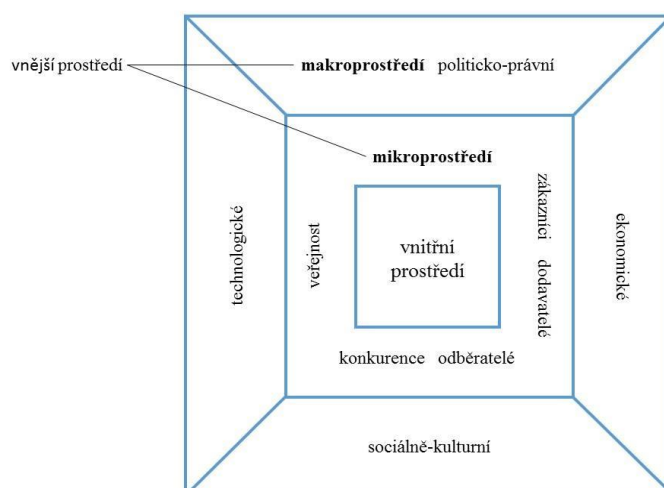
Marketéři vytvářejí situační analýzu, aby získali potřebné informace pro navržení nových strategií nebo k inovaci stávajících. Marketingová situační analýza směřuje k volbě cílových trhů, k nalezení reálných cílů a strategií pro konkrétní trhy včetně strategií jednotlivých prvků marketingového mixu. Jedná se o první krok přípravy strategického marketingového plánu (Jakubíková, 2013).

Analýzu lze rozdělit do tří částí – informační, porovnávací a rozhodovací. V *části informační*, která se provádí první, dochází ke sběru potřebných informací a jejich následnému hodnocení (hodnocení vnějších a vnitřních faktorů, matice konkurenčních profilů). V *porovnávací části* se generují možné strategie při využívání speciálních metod (SWOT matice, SPACE matice, BCG matice,...). Poslední část – *rozhodovací* objektivně hodnotí zvažované strategie (Jakubíková, 2013).

Hlavními výstupy situační analýzy je identifikace slabých a silných stránek podniku a jeho konkurentů, profil podniku včetně vymezení příležitostí a problémů, které mohou nastat z vnějšího prostředí. Dané výsledky určují firemní schopnosti a jedinečnosti a mohou sloužit pro stanovení marketingových cílů, určení strategií a k vyhotovení marketingových plánů (Kozel, 2006).

Marketingová situační analýza obvykle začíná právě analýzou prostředí firmy. Marketingové prostředí se skládá z vnějších faktorů, které ovlivňují realizaci marketingových aktivit, které jsou zaměřeny na cílové zákazníky. Pro úspěch firmy je velice důležité neustále vnější prostředí analyzovat a popřípadě reagovat na jeho vývoj a změny (Kotler, Armstrong; 2007).

Obrázek 2 - Vnější a vnitřní prostředí firmy



Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2011

Vnější prostředí – makroprostředí

Makroprostředí je vnějším, širším prostředím firmy. Zahrnuje faktory ovlivňující tvorbu strategií, plánování a další podnikatelské aktivity. Faktory jsou ve většině případů nepředvídatelné a společnost je nemůže nijak ovlivnit, ani se před nimi nemůže legálními prostředky nijak chránit. Pro firmu mohou znamenat nové příležitosti, ale také rizika, na která musí společnost včas reagovat a snažit se jim předcházet (Paulovčáková, 2015).

Analýza makroprostředí umožňuje odhalit mnohá úskalí, nové trendy a změny. Je tedy důležité pečlivě sledovat a analyzovat okolí.

Do makroprostředí jsou zařazeny vlivy přírodní, politické, legislativní, demografické, sociokulturní, ekonomické, geografické. Při analýzách makrookolí je nutno vycházet nejdříve z analýz vzdáleného prostředí, kterým je globální makroprostředí, a následně postupovat směrem dolů, až k lokálnímu prostředí a vybrat z faktorů pouze ty, které jsou pro podnik důležité (Jakubíková, 2013).

Analýza těchto vlivů je někdy souhrnně nazývána jako STEP (PEST) nebo SLEPT analýzou podle počátečních písmen vlivů, které se zkoumají (Hanzalová a kol., 2009).

Demografické prostředí

Zpravidla se sledují základní kvantitativní demografické kategorie populačního celku i jednotlivých rodin. Zabývá se otázkami obyvatelstva jako celku a jejich charakteristikami, počtem, pohlavím, porodností (natalitou), hustotou osídlení, úmrtností (mortalitou), atd... Tyto informace jsou základním kamenem k vytváření jednotlivých segmentů – rozmístění a velikost segmentů (Paulovčáková, 2015)

V této analýze by měl podnik sledovat především věkovou strukturu obyvatel, což jsou rozhodující ukazatelé, jestli na tento trh má cenu vůbec vstupovat či nikoliv. Z ukazatelů hustoty obyvatel a migrace se snadno odvodí údaje o změně poptávky na konkrétním území, z počtu obyvatel pak také lze odvodit maximální poptávku, maximální možnost vyráběného zboží či jaké změny v poptávce může firma se změnou skladby obyvatel očekávat (Kozel a kol., 2011).

Kulturní prostředí

Kulturní prostředí, konkrétně jeho vlivy, silně ovlivňují celkový charakter nákupního a spotřebního chování. Sociálně-kulturní vlivy se podílí na formování základních hodnot dané společnosti, ovlivňují chování a postoje jejích členů, jejich hodnotový systém a názory. Vliv prostředí se může promítnout do spotřeby služeb i hmotné spotřeby, do oblasti odívání, výživy, do trávení volného času apod. Mezi kulturní faktory se řadí například postoje, jazyk, hodnoty, životní styl, tradice, pravidla pro zaměstnanost. Mezi hlavní vlivy, které jsou velice důležité pro marketéry, jsou především rodina, vzdělání, různé sociální skupiny, ale i emancipace žen a umělecké ikony. Tyto vlivy totiž zásadně mohou měnit chování jedince i celé skupiny (Paulovčáková, 2015).

Postavení rodiny v životě vytváří individuální poptávku každého jedince, zpravidla má největší význam rodinný rozpočet. Každý národ má svoje národní tradice, kterými se řídí a jsou pro obyvatele a skupiny velice podstatné (Kozel a kol., 2011).

Technické a technologické prostředí

Toto prostředí znamená velmi rychlé změny, ovlivňuje konkurenceschopnost podniku, a proto musí firma udržovat krok s technologickým pokrokem. Rychle měnící se technologie vedou ke zkracování životního cyklu výrobku. Význam technologie spočívá ve vytváření nových technologií, které ve většině případů zrychlují procesy a tím napomáhají nalézt nové tržní příležitosti. Tyto vynálezy nemusí být vždy velké, řadí se sem i každodenní drobné inovace a zlepšení služeb, či výroby, které přinášejí nové možnosti uspokojovat neuvědomované potřeby zákazníků. Zavádění nových a moderních technologií má za následek zvyšování produktivity práce, tím snižování nákladů, což má za následek zvyšování konkurenceschopnosti firmy nebo produktu. Není proto divu, že mnoho společností investuje do vývoje a výzkumu mnoho finančních prostředků, aby mohly inovaci obrátit ve svůj vlastní prospěch. Tyto vlivy autoři také nazývají jako vlivy inovační (Paulovčáková, 2015; Kozel a kol., 2011).

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí ovlivňuje firmy a jejich podnikatelské aktivity zejména v návaznosti na kupní sílu zákazníků, které se později promítají do struktury poptávky. Mezi takové vlivy, které ovlivňují kupní chování, jsou nezaměstnanost, změny měnového kurzu, HDP, hospodářský cyklus, výše důchodu nebo úroková sazba. Pro firmy je důležité sledovat i dostupnost úvěrů a lze sem zařadit i daňovou politiku. Mezi další ekonomické vlivy, které by firma měla sledovat, patří také sledování inflace nebo celních sazeb.

Vzhledem k zahraničnímu ekonomickému prostředí by firma měla analyzovat například hospodářskou politiku vlády, zejména její zahraničněobchodní politiku, politiku ve vztahu k zahraničním investorům, kurzovou politiku a základní makroekonomické ukazatele (Machková, 2009).

Dalším příkladem ekonomických vlivů může být například zvyšování reálných příjmů domácností. Pokud se zvýší důchod domácnosti, tím stoupají i výdaje na služby a produkty dlouhodobé spotřeby, na aktivní trávení volného času, lidé také více investují do vzdělání, zdraví aj. Důsledkem těchto vlivů dochází ke změnám ve struktuře poptávky, kterou by měli marketéři zachytit a pracovat s ní, což by se následně mělo promítnout do budoucího marketingového rozhodování (Paulovčáková, 2015).

Politicko-právní prostředí

Jedná se o soubor zákonů, předpisů a vyhlášek, které zahrnují dané zdravotní, ekologické a hospodářské požadavky ze stran politických a vládních orgánů a odborových organizací. Těmito pravidly stát chrání zájmy celé společnosti, spotřebitele (nekvalitními produkty a nekalými obchodními praktikami) i výrobce. Za nedodržení legislativních nařízení hrozí podniku vysoké peněžní postihy a hrozí, že firma se propadne v mysli zákazníka na nižší úroveň a ztratí jeho důvěru (Kozel a kol., 2011).

Stabilní prostředí motivuje zahraniční vývozce a investory a má pozitivní vliv na začleňování jednotlivých zemí do procesu internacionalizace (Machková, 2009).

Přírodní prostředí

Jedná se o přírodní zdroje, které firma potřebuje pro výrobu či jinou činnost. Tyto zdroje mají stále větší vliv na rozhodování a také vytváří potenciál pro podnikání, omezují a vymezují podnikatelský prostor. Často přírodní zdroje jsou vyčerpateľné, a proto se kladou nároky na úsporu některých surovin a energií. V současné době se klade velký důraz na ochranu životního prostředí, na udržitelný rozvoj a recyklaci. Kromě přírodních zdrojů lze chápat toto prostředí jako podnikatelský prostor. Firma by měla sledovat možnost umístění

regionu, vzdálenost mezi zákazníky, výrobci a dalšími účastníky trhu, jeho velikost, infrastrukturu i možnost případného zapojení do mezinárodní spolupráce. Jsou také oblasti, kde důležitým vlivem jsou klimatické podmínky a počasí (Kozel a kol, 2011; Paulovčáková, 2015)

Vnější prostředí – mikroprostředí

Vnější prostředí tzv. mikroprostředí nebo také mikrookolí zahrnuje okolnosti, situace a vlivy, které podnik svými aktivitami může ovlivňovat.

Jedná se o faktory, které bezprostředně ovlivňují možnosti firmy uspokojovat přání a potřeby zákazníků – dodavatelé, firemní prostředí, poskytované služby, charakter cílového trhu, konkurence i vztahy k veřejnosti (Kotler, Armstrong, 2007).

Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které působí na podnik.

Dodavatelé

Dodavatelé jsou jednotlivci i firmy, které nabízejí firmě zdroje nutné pro činnost odběratelské firmy. Těmito zdroji se rozumí vstupy do výrobního procesu – suroviny, polotovary, dílčí celky, práce, materiály, energie. Dále pak dalšími zdroji jsou stroje, zařízení, dopravní prostředky, vybavení pracovišť a služby podporující výrobu, prodej a nákup.

Dodavatelé ve většině případů nedodávají své zdroje pouze jedné konkrétní firmě, ale i firmám ostatním, které si mohou v daném odvětví navzájem konkurovat. Důležitým faktorem mezi odběratelem a dodavatelem jsou proto oboustranně korektní dlouhodobé vztahy, které minimalizují riziko snížení dodavatelských dodávek či úplný odchod ke konkurenci (Kozel a kol., 2009).

Firmy obvykle u výběru dodavatelů zajímá mnoho faktorů - postavení na trhu, úroveň kvality, certifikace, včasnost a spolehlivost dodávek, komplexnost, zkušenosti, kontrakční podmínky aj. (Jakubíková, 2013).

Zákazníci

Velice důležitým subjektem jsou zákazníci, o jejichž pozornost podnik usiluje, a má zájem plnit jejich přání a potřeby při plnění svých cílů. Tím zákazníci tvoří odbytové trhy. Zákazníkem mohou být jak jednotlivci, tak i právnické osoby. Tyto odbytové trhy tvoří výrobci, stát, spotřebitelé nebo zahraniční zákazníci.

Při analýze zákazníků je důležité především určit, kdo je cílový zákazník, co kupuje, kde to kupuje a kdy to kupuje. Po zjištění nejdůležitějších informací se mohou dále provádět hlubší analýzy zákaznickových potřeb, spokojenosti, vnímání atd, (Kozel a kol., 2011).

Konkurence

Jakákoliv společnost se nachází v konkurenčním prostředí ostatních podniků, které nabízejí zákazníkům podobné či obdobné výrobky a snaží se o stejné ovládnutí trhu. Soutěžení firem o ovládnutí trhu se nazývá konkurence a lze ji rozdělit podle nahraditelnosti produktu do několika úrovní.

První úroveň je konkurence různých variant daného produktu v rámci jedné značky, kdy výrobce nabízí pod jednou značkou několik variant výrobku. Druhou úrovní je konkurence značky v rámci výrokové formy. Zde se považují za konkurenci všechny firmy nabízející stejný výrobek. Třetí úrovní jsou konkurenční formy výrobku v rámci výrokové třídy, což znamená, že se jedná o substituty, které má zákazník k dispozici při uspokojování své potřeby. Poslední úrovní jsou konkurenční výrokové třídy v rámci základní potřeby, tzn. nakupování produktů pro uspokojování potřeb (Kozel a kol., 2011).

Distributoři

Distributoři, nebo jinak řečeno prostředníci, jsou firmy, jednotlivci či organizace, které vstupují mezi výrobce zboží a zákazníky. Pomáhají firmě v oblasti prodeje a fyzické distribuce. Mezi ně se může řadit několik subjektů.

Jsou to například různé skladovací a přepravní firmy, které napomáhají firmě dopravit daný výrobek k cílovému zákazníkovi. Dále jsou to agentury marketingových služeb – reklamní či poradenské agentury, které firmě pomáhají s orientací na nových trzích, vyhodnocují a vyhledávají nové příležitosti či se starají o úspěšné zavedení nových výrobků na trh. Dalším podstatným subjektem jsou samotní obchodníci – překupníci, maloobchod a velkoobchod, kteří nakupují zboží za účelem dalšího prodeje (Kotler a kol., 2011).

Řadí se sem i finanční zprostředkovatelé, tedy banky, leasingové společnosti či pojišťovny, které napomáhají firmám s financováním nebo jištěním rizik spojených s obchodní činností.

Při výběru prostředníků je velice důležité sledovat kvalitu, stabilitu, náklady, cenu, pravidelnost dodávek a mnoho dalších faktorů, které by mohly v budoucnu znamenat problémy pro firmu.

Veřejnost

Veřejností je myšlena jakákoliv skupina, která má skutečný nebo alespoň potenciální zájem na schopnostech firmy dosáhnout jejích cílů. Zahrnuje tedy osoby či organizace, které bez obchodních vazeb zásadně ovlivňují chování firmy na trhu nebo trhem, na kterém firma působí, nebo mají také velký vliv na hodnocení podniku u široké veřejnosti. Je tedy pro firmu velice důležité udržovat oboustranně prospěšné vztahy.

Veřejnost můžeme členit do několika skupin či oblastí. Mezi první se řadí například finanční veřejnost – banky, investoři, pojišťovny, leasingové společnosti. Další z oblastí jsou sdělovací prostředky, média, které velice ovlivňují veřejné mínění. S jejich pomocí firma může tvořit dobré jméno firmy nebo produktů. Důležitými skupinami jsou vládní veřejnost, různá občanská sdružení či organizace, orgány státní správy a místní samosprávy (Kotler a kol., 2011).

Vnitřní prostředí

Jedná se o určité vnitřní faktory podniku, které ovlivňují jeho marketingovou strategii. Pomocí analýz se zjišťuje, jakými zdroji a schopnostmi v současné době společnost disponuje. Takovéto zjišťování může být nazýváno interním auditem. Tyto faktory může podnik přímo ovlivňovat a řídit. (Jakubíková, 2008; Kotler a kol. 2007)).

Při analýzách vnitřního prostředí dochází k hodnocení silných a slabých stránek na základně jednotlivých prováděných analýz zaměřených na firemní zdroje. Analyzují se lidské zdroje, finanční, zdroje řízení, kapacitní, informační i inovační (Kozel a kol., 2011).

3.1.4 Marketingové cíle a strategie

Přesné definování jasných a dlouhodobých marketingových cílů by mělo být samozřejmostí při přípravě každé marketingové strategie. Při stanovování cílů je důležité získání potřebných informací z marketingové situační analýzy. Systém cílů se podobá pyramidě – od všeobecných po konkrétní cíle v jednotlivých oborech firmy.

Předpokladem je plnění cílů v určitém časovém horizontu. Strategické marketingové cíle by měly být sestavovány obvykle na delší období, což znamená přibližně na období pěti až deseti let. Možné je plánovat cíle na střednědobém časovém horizontu dvou až pěti let a krátkodobé, které se zpravidla vyznačují délkou okolo jednoho roku (Jakubíková, 2013).

Mezi marketingové cíle podle Paulovčákové mohou být zařazeny například podíl na trhu, objem prodeje, návratnost investic, vstup na nový trh, uplatnění nového nebo stávajícího produktu, ziskovost, snížení cen určitého produktu, zajištění významné propagační

akce, snížení marketingových nákladů, apod. Ovšem cíle se dají také stanovit podle marketingového mixu.

Příprava marketingové strategie

Marketingová strategie představuje podle Morrisona *výběr způsobu jednání, braný z několika možností, který zahrnuje specifické skupiny zákazníků, metody komunikace, distribuční kanály a cenové struktury. Jedná se o kombinaci cílových trhů a marketingových mixů (1995).*

Formulování marketingové strategie znamená, že je jasně definováno, jak bude dosaženo stanovených cílů a zároveň se jedná o poslední fázi v plánování. Od podnikových cílů se odvíjí marketingové cíle a strategie k jejich naplnění. Strategie využívá různé prostředky a metody k dosažení určených cílů. Zpracovávají se na základě jednotlivých analýz prostředí, které prozradí informace o konkurentech, zákaznících a trzích. Následně podnik stanoví prognózy budoucího vývoje a tvoří východisko pro marketingové strategické plánování (Paulovčáková, 2011).

3.1.5 Cílený marketing a vymezení cílového trhu

Trhem v marketingovém pojetí se myslí soubor osob – stávajících a potenciálních kupujících služeb, výrobků, myšlenek nebo produktů. Je důležité, aby se jednotlivé firmy rozhodly, na jakém trhu chtějí figurovat. Pokud se podnik rozhodne figurovat na celém trhu a ten bude chtít uspokojovat, zvolí si nediferencovaný marketing. Avšak když se firma rozhodne zaměřit se pouze na jeden či více diferencovaných trhů, na kterých chce uspokojit potřeby zákazníka, zvolí cílený marketing.

Podle definice, kterou uvádí Paulovčáková (2015) cílený marketing znamená poznání a identifikování významných tržních segmentů (cílových skupin) a výběr těch nejvýhodnějších, které organizace dokáže obsluhovat efektivně a pro které pak uplatňuje odlišný marketingový přístup.

Při výběru cíleného marketingu je doporučeno postupovat podle metody STP (S – segmentace, T – targeting/zacílení, P – positioning).

Segmentace

Segmentaci lze chápat jako rozdělení trhu do odlišné skupiny spotřebitelů podle určitých kritérií. Jednotlivé skupiny by měly být homogenní, aby stejně reagovaly na tržní podněty a aby bylo možné na ně působit modifikovaným marketingovým mixem.

Základním a prvním krokem na spotřebitelských trzích je výběr základny, podle které se bude trh dělit. Může se jednat o několik druhů segmentace jako například o segmentaci geografickou, demografickou (pohlaví, věk, rodinná struktura, výše příjmu, sociální postavení,...), psychografickou (zájmy, názory,...). Jednotlivé segmentační proměnné jsou znázorněny v příloze 1. Segmentace se mohou navzájem propojovat, aby došlo k přesnějšímu vyprofilování (Jakubíková, 2013; Schiffman, Kanuk, 2004).

Targeting

Druhou částí cíleného marketingu je tržní cílení neboli targeting. Jakmile podnik rozdělí a identifikuje tržní segmenty, musí se rozhodnout, kterému vybranému segmentu nebo vybraným segmentům se bude dále věnovat.

Jedná se o proces, kde výrobci a prodejci hodnotí možné alternativy potencionálních tržních segmentů a rozhodují se, do kterých skupin budou investovat své finanční zdroje a pokusí se tak učinit z nich svoje zákazníky. Vybrané skupiny či skupina je pak pro podnik cílovým trhem (Jakubíková, 2013).

Při výběru tržních segmentů by organizace měla zohledňovat mnoho faktorů, jako například vlastní cíle a prostředky, celkovou atraktivitu, rozpočet firmy i stabilitu trhu. Atraktivitu vybraného segmentu ovšem může snižovat vysoká konkurence, existence substitutů, nedostatečná dodavatelská základna a mnoho dalších faktorů. K posouzení dlouhodobé atraktivity lze použít tzv. Porterův model pěti sil (Paulovčáková, 2015).

Positioning

Poslední fází je tzv. vymezení pozice produktu (positioning). V této části firma navrhuje produkty nebo produkt, který nabídne zvolenému cílovému trhu či trhům.

Účelem positioningu je dosáhnout maximalizace potencionálních přínosů pro podnik. Positioning výrobku či značky je převážně využíván k odlišení se od konkurence v podvědomí zákazníků a má značný vliv na následné rozhodování o nákupu. Měl by být vytvořen na základě výzkumů trhu, zejména jsou zkoumány cena v poměru s kvalitou produktu, vlastnosti, způsob užití, uživatelé produktu, kulturní aspekty, konkurenti apod. (Paulovčáková, 2015).

Umíst'ování má tři základní součásti:

1. vytvoření představy – jakým způsobem chce být firma vnímána v mysli zákazníka či spotřebitele
2. zohlednění výhod, které zákazník vyhledává
3. odlišení vlastní značky od konkurence

(Paulovčáková, 2015)

V praxi se může také vyskytnout i tzv. repositioning, neboli změna vnímání produktu/značky trhem. Dochází k němu, když konkurenční produkt se dostává na trhu do dominantní pozice nebo když křivka životního cyklu produktu začne prudce klesat, ale podnik nechce zánik produktu. Dalším zvláštním případem je depositioning. Jedná se o změnu vnímání identity konkurenčních značek nebo produktů u cílového trhu (Jakubíková, 2013).

Provedení všech tří fází – segmentace, targetingu a positioningu je následováno přípravou správného marketingového mixu.

3.2 Marketingový mix

Marketingový mix představuje soubor marketingových nástrojů, které se využívají k dosažení stanovených marketingových cílů na cílovém trhu. Je tvořen z několika prvků, které se navzájem ovlivňují a jsou propojeny, neboli jsou konzistentní a všechny nástroje by měly působit stejným směrem – synergie. Příkladem může být například špičkový produkt, který má vysokou kvalitu, vysokou cenu, zvučnou značku apod. Klíčem marketingového mixu je uspokojit potřeby zákazníků a přinést tak firmě zisk (Paulovčáková, 2015).

Pojem „marketingový mix“ poprvé použil americký profesor na Harvard Business school v USA Neil H. Borde. Definoval klasickou podobu, která je tvořena čtyřmi základními prvky – 4P:

- produkt (**P**roduct)
- cena (**P**rice)
- distribuce (**P**lace)
- propagace (**P**romotion)

Postupem času a s rozvojem marketingu se rozrůstá i pohled na pojetí marketingového mixu a jeho modifikací. Tradiční koncepce, tedy 4P by již v současné době nebyla dostatečně účinným nástrojem k ovládnutí cílového trhu.

Jakubíková ve své publikaci nastiňuje problematiku právě 4P, kde zdůrazňuje to, že tato koncepce je brána z pohledu prodávajícího, nikoliv z hlediska kupujícího. Pokud by se tedy měl brát marketingový mix právě z hlediska spotřebitele, byl by popsán spíše jako koncept 4C:

- řešení potřeb zákazníka (Customer solution)
- náklady, které zákazníkovi vznikají (Customer cost)
- dostupnost řešení (Convenience)
- komunikace (Communication) (Kotler, Armstrong; 2007)

Aplikace pro služby byla nedostačující. Příčinou jsou především jednotlivé vlastnosti služeb. Proto je nutné k marketingovému mixu přidat další 3P.

- materiální prostředí (physical evidence)
- lidé (people)
- procesy (processes) (Vašítková. 2008)

Produkt

Produkt představuje nejdůležitější nástroj marketingového mixu. Právě produkt je to, co uspokojí potřeby zákazníka a přináší mu určitou hodnotu. Produktem může být výrobek, služba, zkušenost, osoba, informace i myšlenka, tj. vše, co se může stát předmětem směny, spotřeby či použití, co uspokojí přání a potřeby zákazníka.

Kvalitní produkty jsou předpokladem úspěchu podniku na trhu. Je potřeba vynaložit značné úsilí na vyvíjení prvotřídních produktů a neustále zlepšovat ty stávající, aby právě tyto výrobky ustály konkurenční boje. Firma by právě proto měla také sledovat konkurenční postavení svých výrobků, které je odborníky považováno za jeden z rozhodovacích faktorů ovlivňující celkovou prosperitu podniku.

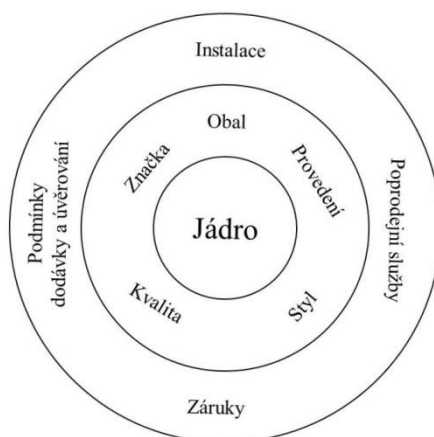
Profil nabídky produktu a produkt samotný, je to, čemu by se v marketingu měla věnovat prvořadá pozornost, jelikož ovlivňuje investiční rozhodování v oblasti tvorby a udržování distribučních cest, výrobních technologií, cenové politiky, marketingové komunikace aj. (Paulovčáková, 2015; Jakubíková, 2013).

V souvislosti s tím, jaké potřeby či přání zákazníka produkt uspokojuje, lze produkty třídit podle produktové hierarchie (třídění produktů podle uspokojování všech základních potřeb nebo specifických přání), doby používání (produkty s krátkou dobou používání, dlouhodobě používané, služby) a podle novosti (nová generace produktů, nové produkty,

modifikované produkty). Dále se mohou dělit podle trvanlivosti a hmatatelnosti, způsobu využití, zda se jedná o spotřební či průmyslové zboží apod. (Jakubíková, 2013).

Mimořádně důležitým úkolem pro marketing je rozpoznat, jaké vlastnosti daného výrobku motivují ke koupi, s jakou posloupností a intenzitou. Takto vzniká klíčový termín – totální výrobek neboli komplexní výrobek, který bývá zobrazen různými schémata. Mezi základní schémata patří tzv. schéma třístupňového produktu.

Obrázek 3 - Struktura komplexního výrobku - tři úrovněový produkt



Zdroj: vlastní zpracování dle Boučkové, 2003

Do jádra výrobku patří soubor základních fyzikálních a chemických charakteristik produktu, které jsou měřitelné a které zajišťují základní funkci daného produktu. Druhá vrstva znázorňuje tzv. vlastní produkt, který představuje součástky produktu, design, značku, balení a mnoho dalších atributů, které zajišťují přínosy produktu. A vrchní vrstvu – rozšířený produkt tvoří služby, které jsou nabízeny (Boučková, 2003)

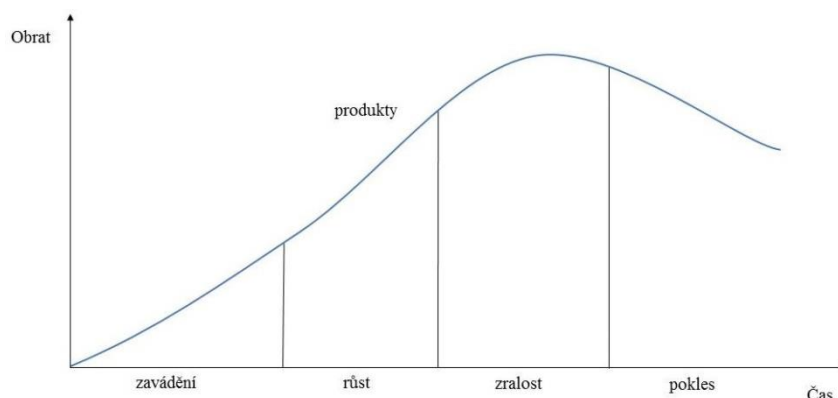
Existuje mnoho dalších znázornění pro výrobek. Tři základní úrovně byly Kotlerem a Kellerem (2013) rozšířeny na pět.

1. *Jádro produktu* představuje řešení přání a problémů zákazníka, splnění jeho očekávání a tužeb. Je to základní služba (např. v letecké dopravě zákazník kupuje přepravu nebo hotelový host si kupuje odpočinek).
2. *Základní produkt* přetvoří klíčový přínos do základního výrobku (letadlo je vybaveno záchrannými prostředky, místy, toaletou apod.; hotelový pokoj zahrnuje ručníky, křeslo, stůl).

3. *Očekávaný produkt* je soubor vlastností, které obvykle zákazník od produktu vyžaduje/očekává (host v hotelu očekává čistě povlečenou postel, lampy, aj.). Je předmětem konkurenčního úsilí (kvalita, značka, image, obal, název, styl vyhotovení).
4. *Rozšířený produkt* obsahuje další výhody nebo služby k produktu, které jsou dodatečnými užítky pro zákazníky neboli překonání očekávání zákazníka. Obvykle se jedná o záruční lhůty, servis, garanční či jiné opravy, klubové výhody, poradenství, instruktáže, platby na splátky i leasing aj.
5. *Potencionální produkt* zahrnuje všechny další přidané vlastnosti a inovace, které přinesou zákazníkovi další navýšení hodnoty a užitek z produktu. Tyto vlastnosti pomáhají udržet stávající zákazníky. Dále se hledají nové způsoby pro odlišení nabídky od konkurence a uspokojování potřeb zákazníků (Paulovčáková, 2015; Jakubíková, 2013).

Produkt v průběhu svého „života“ prochází několika stádii, mění se objem zisku a tržeb (prodej). Fáze životního cyklu produktu viz obrázek č. 4. Spolu s tímto vývojem je potřeba, aby firma průběžně sledovala situaci na trhu a v návaznosti na to měnila positioning a diferenciační strategie. V běžném prostředí prochází produkt uvedený firmou na trh čtyřmi fázemi, které poskytují příležitosti i hrozby dosažení ziskovosti.

Obrázek 4 - Životní cyklus produktu



Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2013

Fáze zavádění: v této fázi se zavádí nový produkt na trh. S tím jsou spojené vysoké náklady na výzkum, vývoj, přípravu výroby, distribuci, marketingovou komunikaci. Zákazník se v této fázi s novým výrobkem seznamuje, poznává přednosti a překonává svoji nedůvěru. Nárůst tržeb je pomalý, někdy firmy uplatňují zavádějící cenu, avšak někdy jsou ceny vysoké

v návaznosti na originalitu a novost produktu. Velice důležité je načasování vstupu produktu na trh. Podnik může využívat mnoho strategií v této fázi – strategie intenzivního marketingu (vysoká podpora prodeje, vysoká cena se snahou o maximální zisk, využití zvláštních vlastností svého produktu), strategie výběrového proniknutí (marketingové náklady minimalizovány, kapacita trhu ohraničena, využíváno převážně tam, kde je malá konkurence), strategie širokého proniknutí (nízká cena při vysokých nákladech, získání co největšího tržního podílu), nebo strategie pasivního marketingu (nízká cena produktu při nízkých nákladech na marketingovou komunikaci).

Fáze růstu: trh přijímá produkt a zvyšují se tržby. Je možné rozšířit poptávku na další skupiny zákazníků. Je možno využít spousty strategií: modernizace produktu, zvyšování jakosti produktu, kvality produktu, vstupuje na nové tržní segmenty, používá nové distribuční cesty aj.

Fáze zralosti: růst objemu prodeje se zpomaluje, někdy dojde k úplnému zastavení. Z důvodu udržení konkurenceschopnosti může firma snižovat cenu výrobku a navyšovat výdaje na marketingovou komunikaci. Vlivem konkurence a situace na trhu se zisk snižuje nebo stabilizuje. V této fázi může podnik zavádět modifikace či inovace produktu, může být provedena změna umístění na trhu za účelem maximálního prodloužení fáze. Také může dojít vlivem opatření a marketingových činností k opětovnému růstu.

Fáze úpadku: snižuje se objem prodeje v důsledku nasycenosti trhu. Produkt může na zákazníky působit zastarale a přicházejí nové technologie, což má za následek pokles zisku a tržeb. I zde podnik může využít různých strategií.

(Jakubíková, 2013; Paulovčáková, 2015)

Cena

Stanovení ceny produktu patří k nejdůležitějším marketingovým rozhodnutím. Jedná se o sumu, kterou zákazníci zaplatí za nabízený produkt. Cena má podstatnou informativní funkci, jelikož podle ní se zákazník rozhoduje, zda si daný produkt koupí či nikoliv.

Ceny, které firma nastaví, by měly vytvářet jistý zisk, ale zároveň by měly být přijímané od zákazníků, kteří by byli ochotni je platit. Ceny jsou z hlediska prostoru kontrolovány firmou (ceny zboží, pokud se jedná o výrobky výrazně se lišící od konkurence – jedinečné), trhem (na trhu existuje velká konkurence, výrobci mají na ceny malý vliv) a mohou být kontrolovány i státem (regulace veřejných výdajů, daní, chod státních podniků a organizací, nájemné, ceny energií atd.) (Paulovčáková, 2015).

Ceny jsou také operativním nástrojem, který následuje produkt po celou dobu jeho životního cyklu. Je důležité, aby si firma uvědomila, že zákazníci nejsou ochotni uhradit její vzrůstající náklady, které se promítnou do ceny. Pokud tedy firmy nerespektují tyto podmínky, zákazník hledá jiné alternativy u konkurentů k uspokojení svých potřeb a přání.

Tvorba ceny je ovlivněna mnoha faktory. Základním dělením jsou faktory interní a externí. Mezi *externí faktory* patří trh a poptávka, která může být ovlivněna například sezónností. Dále konkurence – její náklady, ceny a nabídka. Do ostatních vnějších faktorů patří legislativa, obchodní mezičlánky, ekonomická situace apod. Mezi *interní* pak patří cíle firmy, marketingové cíle, náklady, firemní politika či další prvky marketingového mixu (Jakubíková, 2013)

Cenotvorba je velice dynamický proces. Podniky si tvoří cenovou strukturu, která pokrývá veškeré jejich produkty. Tuto strukturu musejí firmy obměňovat podle zákazníků a situace na trhu. Cenové strategie se obvykle mění podle toho, ve kterém životním stádiu se daný produkt nachází. Firma si může zvolit jeden ze tří základních přístupů k tvorbě ceny, nebo aspoň jejich kombinaci – nákladovou metodu (stanovení ceny podle nákladů plus marže, cenotvorba podle cílového zisku, analýza bodu zvratu), hodnotovou metodu (založenou na hodnotě) a cenotvorbu podle konkurence na trhu (Kotler a kol.; 2007).

Podniky také často využívají možných nástrojů a strategií přizpůsobení cen, aby tak zohlednily rozdíly mezi segmenty: ceny podle segmentů, slevy a náhrady, ceny na podporu prodeje, geografické ceny, hodnotové ceny, psychologické ceny aj. (Kotler a kol.; 2007).

Neustále větší vliv na tvorbu cen má internet. Do popředí se dostává čím dál více internetových e-shopů, kde obvykle bývá cena za produkt mnohem nižší než v tzv. kamenných obchodech. Tento druh obchodování představuje pro klasické obchodní mezičlánky velkou konkurenci, jelikož potencionální zákazníci si vyhlédnou zboží na internetu, porovnávají jednotlivé ceny a produkty pomocí cenových srovnávačů, poté si zboží přijdou fyzicky prohlédnout do kamenného obchodu, ale nakonec zboží koupí prostřednictvím internetu.

Distribuce

Distribuce je další složkou marketingového mixu. Představuje soubor aktivit (operací a postupů), prostřednictvím kterých se produkt dostává z místa vzniku do místa určení, kde bude následně užít či spotřebován. Distribuce není pouze fyzický pohyb zboží, ale je potřeba

vidět i všechny ostatní nehmotné toky, které neodmyslitelně patří k distribučním operacím (Boučková, 2003).

Je potřeba, aby členové distribučních cest prováděli mnoho klíčových funkcí, které napomáhají k uskutečnění transakcí. K těmto funkcím například patří podávání informací (shromažďování poznatků, výsledků výzkumu trhu a faktorů působících na prostředí, které jsou potřebné pro plánování), podpora prodeje (šíření a tvorba informací o nabídkách, které mají následně přilákat zákazníky), kontakt (nalezení potencionálních zákazníků a kontakt s nimi), financování (používání a získávání zdrojů, které pokryjí náklady na distribuci) a další (Kotler, Armstrong; 2007).

Na rozdíl od ostatních součástí marketingového mixu nelze distribuci měnit operativně. Jedná se o dlouhodobější záležitost a vyžaduje perspektivní rozhodování a plánování. Podnik pečlivě zvažuje výběr distributora a způsob celé distribuce. Distribuce představuje 30 -50 % celkových nákladů na zboží, avšak i přesto jí není věnována velká pozornost. Účinná distribuce je přitom základem marketingového úspěchu (Jakubíková, 2013).

Existují dvě možnosti při uspořádání distribučních cest. První možností je *cesta přímá*. U této varianty dochází k přímému kontaktu mezi výrobcem/dodavatelem a uživatelem/spotřebitelem. Dodávající subjekt si uchovává vlastnický vztah k výrobku po celou dobu cesty, má plnou odpovědnost za dodání, uskutečnění prodeje i platebních operací včetně všech služeb, které zákazník požaduje. Dodávající si také zachovává nejvyšší kontrolu nad svým výrobkem po celou cestu až ke spotřebiteli. Tento přístup vyžaduje odborné zdroje a znalosti. Druhou variantou je distribuční *cesta nepřímá*, kde mezi výrobcem/dodavatelem a konečným spotřebitelem se objeví distribuční mezičlánek či mezičláanky. Výrobci přenechávají určitou část úkonů potřebných pro přemístění zboží daným mezičláanky, tzn. výrobci ztrácejí bezprostřední kontrolu nad svým zbožím. V tomto případě se cesta ke spotřebiteli může značně prodloužit a někdy i zkomplikovat (Boučková, 2003).

Jak bylo řečeno dříve, v distribučních cestách se mohou vyskytnout mezičláanky. Tyto čláanky zajišťují dané funkce, nutné pro plynulý tok zboží od dodavatele/výrobce ke spotřebiteli. Skladba distribučních mezičláanky bývá dynamická, tedy podléhá změnám v souvislosti s vývojem trhu a prostředí.

Mezičláanky se dělí do tří skupin:

Obchodní prostředníci (middleman/intermediary) – zboží nakupují, po určitou dobu jej vlastní a poté ho dále prodávají.

Obchodní zprostředkovatelé (agents/brokers) – zboží nevlastní, ale aktivně se podílejí na procesu celé směny tím, že vyhledávají pozitivní kontakty mezi výrobcem a spotřebitelem. Vyhledávají na trhu subjekty poptávky a nabídky a zprostředkovávají jejich setkání a následný prodej.

Podpůrné distribuční mezičlánky – napomáhají vyšší efektivitě při realizaci celého procesu distribuce. Jedná se většinou o outsourcované firmy, jako například dopravní organizace, banky, propagační agentury aj.

(Boučk

Spojené s distribucí jsou dále také služby poskytované zákazníkům. Ty jsou nezbytné k zajištění zákaznické objednávky – požadovaná kvalita a kvantita zboží na správné místo a za správnou cenu. Tyto služby začínají komunikací přímo se zákazníkem a objednávkou příslušného zboží a přesahují okamžik dodání výrobku. Konkrétně se jedná o přijetí určité objednávky a následné zpracování, zajištění dodávky zboží s příslušnými dokumenty a činnostmi, vyúčtování, komunikaci se zákazníkem a průběžné sledování celého procesu, zjišťování omylů a nedostatků v rámci distribuce a snaha o jejich nápravu (Boučková, 2003).

Pro podnik je důležité také rozhodnutí o šířce distribuční cesty – počet členů distribučního systému, které použije na každé úrovni. Firma má volbu ze tří základních strategií: intenzivní distribuce, výhradní a selektivní distribuci.

Intenzivní distribuci nejvíce využívají výrobci zboží denní spotřeby a běžných surovin. Jedná se o strategii uvedení produktu do co největšího počtu prodejen. Jednotlivé zboží musí být dostupné ve správném místě ve správný čas. Jedná se například o různé druhy žvýkaček, jednorázových žiletok či nápojů, které se prodávají v mnoha obchodech tak, aby značka produktu byla co nejvíce na očích zákazníkovi dostupná (Kotler a kol., 2007).

Dalším druhem je *výhradní distribuce*, kde výrobci záměrně omezují počet prostředníků, kteří přichází do styku s jejich zbožím. Udělují omezenému počtu dealerů exkluzivní právo na prodej produktů firmy v dané lokalitě. Tato forma distribuce se používá často u prestižních módních oděvů pro muže a ženy (Yves St Laurent, Prada aj.) a luxusních automobilů (např. Jaguar). Udělením tohoto práva na tento druh distribuce získává výrobce velkou podporu prodeje a má větší kontrolu nad reklamou, prodejními cenami, poskytováním služeb a úvěrů. Výhradní distribuce navíc výrazně zvětšuje image značky a umožňuje si stanovit vyšší marže (Kotler a kol., 2007).

Mezi intenzivní a výhradní distribucí se nachází *distribuce selektivní*. Tato distribuce využívá několik prostředníků, kteří jsou ochotni prodávat produkty podniku. Většina nábytku,

elektroniky a malých značek využívá právě tento druh distribuce. Podniky mohou vytvořit vhodné vztahy spolupráce s vybranými členy distribučního systému a očekávají prodejní snahu. Selektivní distribuce navíc nabízí výrobcům dobré pokrytí trhu a nižší náklady než u distribuce intenzivní (Kotler a kol., 2007).

Propagace

Moderní a dobrý marketing nevyžaduje pouze přípravu dobrého produktu, zpřístupnění produktu cílovému zákazníkovi a určení atraktivní ceny, podniky musí komunikovat se svými současnými i potencionálními zákazníky. Stejně jako kvalitní komunikace mezi firmou a zákazníkem je důležitá pro budování a udržování jakéhokoliv vztahu, je i základním prvkem snahy společnosti navázat vztah se zákazníkem (Kotler, Armstrong; 2007).

Marketingová komunikace je v širším pojetí systematickým využíváním prvků, postupů a principů marketingu při upevňování a prohlubování vztahů mezi distributory, producenty a hlavně jejich zákazníky. Skládá se z kombinací reklamy, podpory prodeje, osobního prodeje, public relations a dalších přímých nástrojů marketingu, které podniky používají k dosažení svých cílů (Paulovčáková, 2015; Kotler, 2013).

Reklama je pro řadu firem nejdůležitějším prvkem komunikace. Existuje mnoho definic reklamy, ale společné mají to, že se jedná o placenou a neosobní formu prezentace a sdělování myšlenek. Reklama má zřetelně uvedeného sponzora (vysílatele sdělení), který propaguje dané myšlenky a produkty. Obvyklým cílem reklam bývá zvýšení obrátu. Reklama musí informovat, ale také přesvědčit zákazníka o užitečnosti daných výrobků, myšlenek či služeb. Je důležité si uvědomit, že sama reklama neprodává. Nejdůležitějším rozhodnutím reklamní strategie je, jaká média si podnik vybere pro přenos reklamních sdělení. Reklamní prostředky se v praxi dělí na elektronická média – rozhlas, kino, internet, televize, a klasická média -- časopisy, noviny, outdoor (billboardy, megaboardy) a indoor (reklamní nosiče v obchodních centrech, na nádražích, aj.) media (Vysekalová, Mikeš, 2010; Přikrylová, Jahodová, 2010).

Podpora prodeje představuje jednoznačný motiv koupě, na rozdíl od reklamy, která nabízí důvod nákupu. Jedná se o další formu neosobní komunikace, která v současné době převyšuje u některých produktů ve vyspělých zemích výdaje na reklamu. Podpora prodeje je soubor aktivit marketingu, které přímo podporují kupní chování spotřebitele, zvyšují efektivnost obchodních mezičlánků či motivují zaměstnance. Dále také se jedná o jakýkoliv časově omezený program prodeje, snažící se nabídku svých produktů udělat atraktivnější

pro stávající i budoucí zákazníky, přičemž vyžaduje jejich spoluúčast formou okamžitého nákupu či jiné činnosti. Patří sem účasti na veletrzích či výstavách, vzorky, prémie, ochutnávky, soutěže, slevy, dárky, kupóny, předvádění produktů, zvýhodněné ceny, nákupní rabaty, incentívni pobídky pro prodejce a jiné nepravidelné akce (Přikrylová, Jahodová, 2010; Halada, 2015).

Prímý marketing představuje přímý kontakt se zákazníky prostřednictvím telefonu, pošty, e-mailu za účelem vyžádání odezvy – katalogy, telemarketing, teleshopping, mailing, elektronické nákupy apod. Nespornou výhodou tohoto druhu marketingové komunikace je snadná měřitelnost odezvy reklamního sdělení. Mezi další výhody patří možnost utajení aktivit před konkurencí, která obtížně bude získávat informace o záměrech firmy v tomto směru (Boučková, 2003; Halada, 2015).

Dynamický rozvoj informačních technologií a především *Internetu* přinesl do marketingu celou řadu nových přístupů komunikace. Internet se rychle stává silným marketingovým komunikačním nástrojem a ne pouze podpůrným, jak tomu do nedávna bylo. Díky Internetu se uživatelé mohou sami podílet například na tvorbě právě marketingové komunikace. Vznikají dvě nové formy elektronického marketingu – webové stránky, kterými uživatel může posílat obrázky a získávat odpovědi, sledovat reklamy, reklamní akce, vyplňovat dotazníky, získávat různé informace o firmě a produktu, aj. A dále pak e-mail a webcasting. Internet představuje množství nepoznaných informačních a komunikačních kanálů, které lze pomocí pokročilých analytik velice snadno a přesně vyhodnotit. Mezi hlavní nástroje internetového marketingu patří SEO (optimalizace pro webové prohlížeče, která zajistí webovým stránkám se vyskytovat na předních pozicích), SEM (marketing ve vyhledávačích), PPC reklama (reklamy na Internetu, které uživatel platí pouze za návštěvu), CPM/CPT reklama (přímo nakoupené reklamní prostory), aj. (Tomek, Vávrová, 2007; Štědroň, Budiš, 2009).

Public relations je účinná marketingová komunikace směřující k podpoře daného produktu, ovšem cíl bývá obvykle širší než u ostatních prvků komunikační strategie. Souvisí s image a prestiží celé společnosti, akceptuje prvky důvěry a vzájemného porozumění a vytváří podmínky pro pozitivně naladěné prostředí a pozitivní přijetí produktů i aktivit firmy. PR vzbuzuje vyšší důvěru, než například reklama a může oslovit i obtížněji dosažitelné zákazníky. Od reklamy se liší tím, že reklama je přímo adresována a pobízí zákazníka ke koupi konkrétního produktu, zatímco PR se neformuluje nikde a nikdy přímou nabídku ke koupi, ani informace nepodává tak, aby zákazníka ke koupi nabádaly. PR se zabývá celou

firmou a její prezentací ve společnosti prostřednictvím objektivních informací. Tento druh komunikace je zaměřen na delší časový horizont a i efekt se projevuje po delší době. Mezi hlavní nástroje patří zprávy předané přímo médiím, tiskové konference a vztahy s tiskem, organizování zvláštních akcí, vydávání firemní literatury či podnikových publikací, sponzoring a lobbování. Nedílnou součástí PR je krizový marketing/komunikace, který se zaměřuje na zvládání krizových situací podniku a jejich komunikaci s relevantními cílovými skupinami.(Boučková, 2003; Přikrylová, Jahodová, 2010).

Osobní prodej je významnou složkou marketingové komunikace, která zahrnuje oboustrannou komunikaci mezi prodávajícím a kupujícím. Uskutečňuje se nejen při osobním styku, tedy tvář v tvář, ale s rozvojem informačních a komunikačních technologií i jejich prostřednictvím. Má význam především tam, kde se jedná o prodej produktů, které vyžadují podrobnější vysvětlení jejich funkcí, možných způsobů používání a údržby, apod. Osobní prodej představuje přímou komunikaci a pěstování osobního vztahu se zákazníkem s cílem prodat výrobek či poskytnout služby a zároveň vytvořit dlouhodobě pozitivní vztah. Osobního prodeje využívají například společnosti Avon či Herbalife (Boučková, 2003).

Materiální prostředí

Materiální prostředí může mít mnoho forem od vlastní budovy či prodejny, ve které je služba poskytována, po brožuru, vysvětlující různé typy produktů, materiálů. Jedná se svým způsobem o důkaz vlastnosti služby. Důkazem o kvalitě služeb je i oblečení zaměstnanců (Vašítková, 2008).

Lidé

Je známo, že při poskytování služeb dochází ve větší či menší míře ke kontaktům zákazníka se zaměstnancem = poskytovatelem služeb. Proto se lidé stávají velice důležitým prvkem marketingového mixu a mají velký vliv na jejich kvalitu. Podnik by se měl zaměřit na správný výběr svých zaměstnanců s příslušným vzděláním, kvalifikaci a své zaměstnance dobře motivovat. Důležité je i vytvořit určitá pravidla pro chování zákazníků. Obojí je velice důležité pro vytváření příznivých vztahů mezi zaměstnanci a zákazníky (Vašítková, 2008).

Procesy

Je důležité, aby se jednotlivé kroky procesu co nejvíce zjednodušovaly, proto je zapotřebí neustále provádět analýzy procesů, vytvářet jejich schémata a klasifikovat je (Vašítková, 2008).

3.3 Značka

Značka patří mezi nejdůležitější a nejhodnotnější nehmotná aktiva společnosti. Je velice obtížné a důležité pro marketéra udržet ji na trhu, chránit ji a zvyšovat její prestiž.

V současné době nabývá síla značky na větší a větší důležitosti. Organizaci, která vlastní silnou a známou značku, se splní sen a cíl. Známa obchodní značka pomáhá při uvedení výrobků na trhy, ovlivňuje kupní chování zákazníka, zjednodušuje uvedení nových výrobků či inovovaných výrobků na nové trhy (Petrů, 2012).

Je důležité zmínit i právní zabezpečení značky. Marketing používá termín značky, legislativa ovšem má pouze pojem ochranná známka, tzn. každá ochranná známka je značkou, ovšem značka je ochrannou známkou pouze v případě, že byla řádně zapsaná do rejstříku ochranných známek – konkrétně zákon č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách. Ochrannou známkou je označení grafického znázornění tvořeného slovy, číslicemi, písmeny, barvou, kresbou nebo tvarem či jeho obalu, určené k rozlišení daného výrobku.

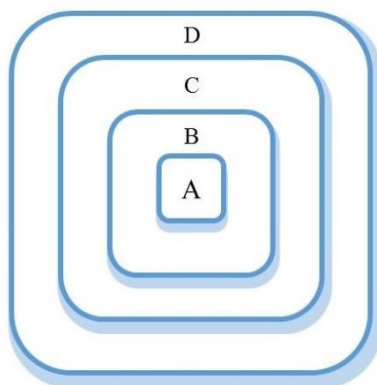
Značka, anglicky *brand*, podle American Marketing Association může představovat název, symbol, označení nebo design či kombinaci všeho, má schopnost identifikovat a rozlišovat zboží či služby jedné společnosti a odlišit je od konkurenčních (Paulovčáková, 2015). Dále jsou se značkou spojovány další služby, servis, image firmy, komunikace značky (Vysekalová a kol., 2011)

Značku tvoří dvě části, a to část emocionální a racionální. Racionální je viditelnou částí značky, kdežto emocionální je částí neviditelnou. Jedná se tedy o styl, tón a charakter značky (Příbová a kol., 2000).

3.3.1 Prvky značky

Jednotlivé prvky značky, někdy nazývané jako identifikátory značky, jsou takové prvky, které identifikují danou značku či produkt. Hlavními prvky je jméno, logo, URL, symboly, představitelé, slogany, mluvčí, nápisy a balení. Prvky značky, by měly být vybírány takovým způsobem, aby tvořily co nejvyšší možnou hodnotu značky. Prvky značky mohou být vybírány tak, aby podpořily vnímání o značce, zjednodušily tvoření jedinečných, příznivých a silných asociací se značkou nebo aby vyvolaly pozitivní názory a pocity na značku. Existuje šest základních kritérií, která by se měla dodržovat pro správný výběr prvků - zapamatovatelnost, smysluplnost, obliba, přenosnost, adaptabilita, možnost ochrany (Keller, 2007).

Obrázek 5 – Prvky značky



Zdroj: vlastní zpracování dle Vysekalové, 2004

Obsah jednotlivých vrstev, viz obrázek č. 5:

- A – jádro značky, je dáno funkcí, kterou má značka plnit – například funkce identifikační (rozpoznání daného výrobku od konkurence)
- B – představuje základní atributy značky, jako je logo a jméno tvořící příslušnou značku, styl, tvar, znělka, barvy, tzn. vše, pomocí čehož může být značka rozpoznána
- C – odlišení se od konkurence tím, že značka nabízí spotřebiteli něco navíc – záruky bezpečnosti, garance, spolehlivost
- D – čtvrtou vrstvu lze označit jako tzv. image značky, termín pro sílu, prestiž značky
(Vysekalová, 2004)

Například definice značky jako loga se považuje za primární význam její vizuální složky, tedy jméno, název, symbol. *Logo* by mělo zrychlit rozpoznání značky a vyvolání asociací, vzpomínek a příznivě tak ovlivňovat rozhodnutí zákazníka (Chernatony, 2009). Kvalitní logo musí splňovat mnoho požadavků. Mělo by být jednoduché, jedinečné, dobře zapamatovatelné pro každého, použitelné na různých materiálech od vizitek, dopisních papírů až po označení na veletrzích, vyjadřovat činnost příslušné firmy. Jedná se o určitý symbol, který slouží jak vizuální zkratka a může se také stát motivačním faktorem. Logo jako takové může být rozděleno do tří základních skupin – popisné tvary (dají se okamžitě rozpoznat, například Puma), sugestivní tvary (symboliku je obtížné určit, tvar poněkud abstraktní, může vycházet z historie jako například Mattoni), abstraktní tvary (nemají žádný známý význam, jedná se o zvláštní nedefinovatelné tvary – Nike) (Vysekalová, Mikeš, 2009)

Jménem značky pak rozumíme písmena a číslice, kterými bude značka vyslovována. Například Nestlé, Danone, Mercedes. Názvy značek se mohou určovat různými způsoby. Jsou známy značky podle lidských jmen (kosmetika Estée Lauder, automobily Porsche, apod.), názvů zvířat (mýdlo Dove – holubice), míst (kolínská Santa Fe, British Airways) či jiných předmětů (benzin Shell – „mušle“, počítače Apple). Existují také značky, které mají produkt přímo v názvu, jako například JustJuice – „prostě džus“, Ticket-ron – „společnost prodávající vstupenky“, nebo naznačují vlastnosti či výhody produktu (matrace Beautyrest – „krásný odpočinek). Některé značky mohou být vytvořeny z předpon či přípon, díky nim znějí přirozeně a prestižně (př. automobily Lexus, počítače Compaq). Podobně může marketér použít další prvky - loga, styl a design, které si zákazník spojí s danou značkou (Keller, 2007).

Emoce jsou psychologickým fenoménem a jsou i předmětem zájmu marketérů. Jedná se o něco víc, než o nenahmatatelné vlastnosti produktů. Emoce jsou hlavním „motorem“ úspěchu značky. Úspěch na trhu vyžaduje, aby byla určená hlavní emoce značky a dále pak byla důsledně prosazována. Je důležité, aby emoce byla v souladu s podstatou daného produktu a se zájmy firmy. Více emocí se následně spojuje do zážitků. Pokud firma chce, aby značka byla spojena více s emocemi, je potřeba tento mix definovat a stanovit, které city jsou pro ně relevantní. Herbst (2006) zdůrazňuje čím dál větší význam emocí pro tvorbu image firmy. Spotřebitelé či potenciaální zákazníci se čím dál méně zajímají o informace o firmě a pro hodnocení image značky se stává v mysli zákazníka rozhodujícím faktorem emocionální svět, tzn., že při tvorbě image podniku ve věcné rovině jde o informace o firmě a o dalších aspektech, a ve vztahové rovině se poté hovoří o emocích jako důvěra, pochopení, sympatie a hodnověrnost značky či firmy (Vysekalová, Mikeš, 2009).

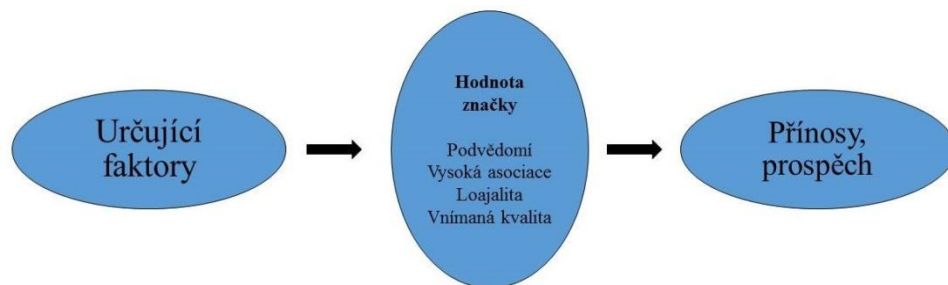
Značkové produkty se liší od ostatních produktů, které by měly uspokojovat stejnou potřebu. Kupující díky značce vědí, jaké vlastnosti, doplňky a kvalitu budou mít kupované výrobky. Název značky je tedy základ pro stanovení zvláštní požadované kvality výrobků (Kotler, 2004).

Může se tedy říct, že značka je právě to, co prodává výrobky organizacím. Je to vztah mezi produktem a zákazníkem, orientačním bodem při výběru, nositelem klíčových hodnot pro zákazníka. Výrobce vlastní produkt, značku vlastní ovšem zákazník, jelikož značka je to, co mají spotřebitelé v hlavě (Vysekalová a kol., 2011).

3.3.2 Hodnota značky

Hodnota značky představuje přidanou hodnotu k výrobku či službě, odráží způsob uvažování a jednání zákazníka ve vztahu k dané značce. Odráží se v cenách, v tržních podílech apod (Paulovčáková, 2015).

Obrázek 6 - Oblasti, které tvoří hodnotu značky



Zdroj: vlastní zpracování dle Hanzelkové, 2009

Podle Kotlera (2004) je hodnota značky dána loajalitou zákazníků, známostí značky, a tím, do jaké míry je zosobněním kvality a jak silně s ní spotřebitelé výrobky ztotožňují. Dále je pak ovlivňována patentovou ochranou výrobků, které jsou jí označeny a také svou pozicí v rámci průmyslových a distribučních sítí.

Při tvorbě hodnoty značky je třeba se soustředit na vybudování jedinečné a silné asociace ve spojení se značkou, a to na základě zákaznickových zkušeností, pocitů, myšlenek, vzpomínek a dalších vjemů. Je důležité si vybudovat silnou loajalitu ke značce a spojitost vnímání kvality značky (Paulovčáková, 2015). Velmi důležitým aspektem je právě loajalita ke značce. Loajální zákazník se ke své značce vždy vrátí a je ochoten za výrobek zaplatit vyšší cenu.

Vysoká hodnota značky přináší firmám spoustu výhod. Silná značka je mezi spotřebiteli velice známá a oblíbená, což pro firmy znamená menší náklady na propagaci v poměru k výnosům. Spotřebitelé očekávají, že společnost jim značku nabídne, a tak mají maloobchody lepší pozici. Známa značka s sebou nese určitou důvěryhodnost, a proto mohou firmy snáze rozšiřovat svoje produktová portfolia. Silná značka především umožňuje společnosti bránit se nelítostné cenové konkurenci (Kotler, 2007).

Existuje mnoho způsobů, jak značce dodat osobnost a zvýšit tak emocionální hodnotu. Je možné si vybrat nosiče osobnosti značky, které budou k tomuto účelu sloužit – mluvčí/ lidé (jBety Crocker, rodina Oxo, Captain Bird's Eye,...), celebrity (David Beckham pro Gillette

či Calvin Klein, Tiger Woods pro Nike), postavičky (Tony the Tiger pro Froties), styl a tón (Amerika 50. Let pro Levi's, bubliny a modrá pro O2) (Taylor, 2007).

Je potřeba neustále analyzovat image značky jak za účelem diagnózy, tak terapie – změny jiným směrem. Různé analýzy slouží jako nástroj k vyhodnocení účinnosti marketingové komunikace s návazností na motivační stránky komunikačního procesu. Provádět analýzy je potřeba když firma vykazuje horší výsledky, než očekávala, a data nezobrazují, proč nebylo cílů dosaženo. Dále pak při otevření nové pobočky či zavádění nové značky je tedy zapotřebí najít příslušnou tržní mezeru k minimalizování rizika. V neposlední řadě je potřeba provést analýzu, pokud se na trhu objeví nový konkurent, a je tedy zapotřebí si vyjasnit pozici značky v nových podmínkách trhu a doporučit tak novou strategii chování v novém konkurenčním poli. Je vhodné, aby podniky prováděly tyto analýzy pravidelně, aby měly k dispozici údaje a včas mohly reagovat na nové psychologické skutečnosti (Vysekalová, Mikeš, 2009).

Jednou z možností analýzy image a vnímání značky je měření image v konkurenčním poli. Společnost Ipsos Tambor už dlouhou dobu realizuje výzkum „Brand Power“, který umožňuje právě takového zkoumání image značky. Tento výzkum je zaměřen na vnímání a pozici značek v různých kategoriích – jogurty, telekomunikační nástroje, nápoje, banky, aj. Každá zkoumaná značka se nejprve charakterizuje „pokrytím“, tj. zastoupením osob, které neodmítají značku a poté „průrazností“ – schopností dané značky získat loajální zákazníky. Po získání základních informací o pozici příslušné značky se dále analyzuje vnímání značky z hlediska základních imageových atributů – pozitivní pilíře značky, kterými je vůdcovství, energie, progresivita a unikátnost značky. Zároveň jsou zkoumány negativní pilíře, které oslabují image a pozici značky – zastaralost, arogance, relevance, nezábavnost, aj. (Vysekalová, Mikeš, 2009)

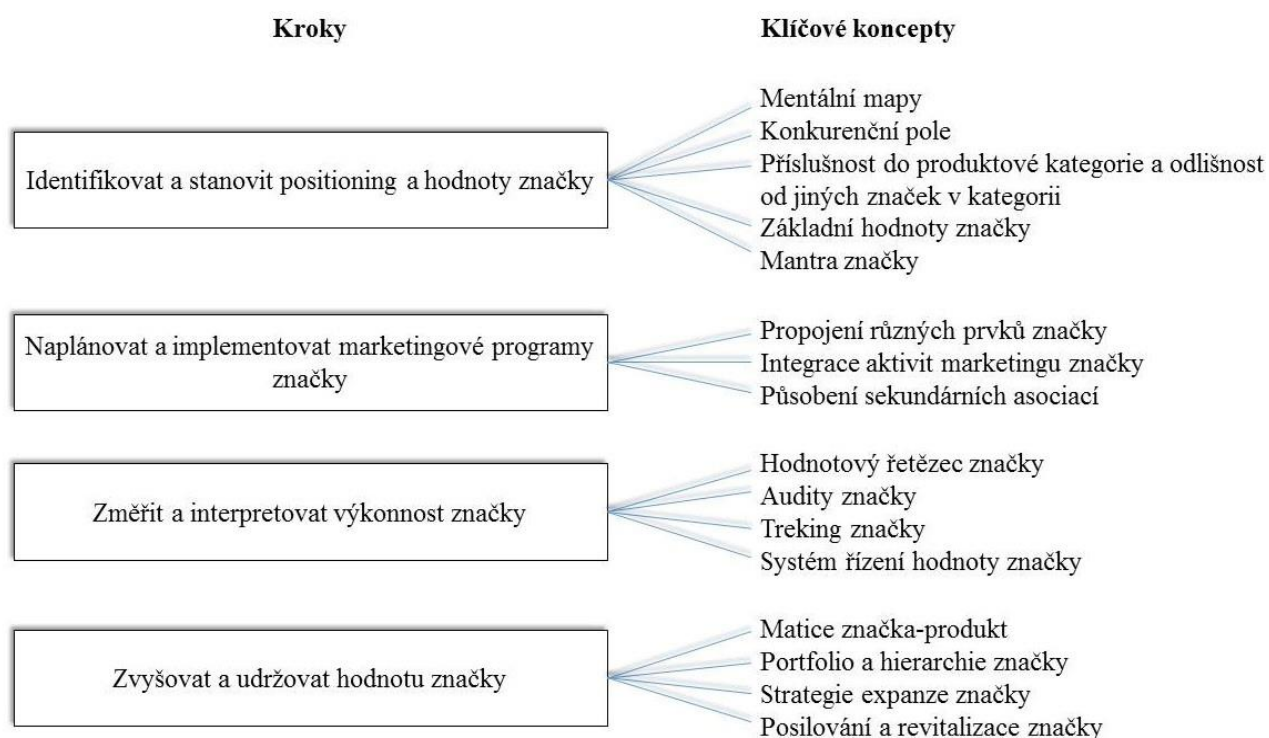
3.3.3 Strategické řízení značky

Pro řízení značky je potřeba mít k dispozici mnoho marketingových a jiných informací. Je nutné provést spousty analýz, jako je třeba analýza trhu, identifikace segmentů a cílových skupin zákazníků, pro které by měla být značka určena (Vysekalová a kol., 2011).

Čtyři hlavní kroky procesu strategického řízení značky podle Kellera:

- 1) *Určení a zavedení positioningu značky.*
- 2) *Plánování a implementace marketingu značky.*
- 3) *Měření a interpretace výkonu značky.*
- 4) *Rozvoj a udržení hodnoty značky pomocí jejího positioningu.* (Keller, 2007)

Obrázek 7 - Proces strategického řízení značky



Zdroj: vlastní zpracování dle Kellera, 2007

Na začátku celého řízení značky je důležité si uvědomit a pochopit, co by měla značka reprezentovat a jakou by měla mít pozici s ohledem na konkurenci. Firma by si měla stanovit svoji vizi a zabývat se tvorbou vize značky jako takové. *Positioning* značky představuje umístění značky v myslích spotřebitelů. Cílem je umístit značku do mysli zákazníků tak, aby byla maximalizována potencionální výhoda firmy (Keller, 2007).

S positioningem je úzce spjata tzv. mantra značky, či jinak slib značky. Bývá vyjádřena krátkými frázemi o třech až pěti slovech, které odráží podstatu značky a její klíčový příslib (Paulovčáková, 2015). Mantry značek jsou obvykle formulovány tak, aby pochytily odlišnost a výjimečnost značky. Dobrá mantra by měla identifikovat oblast zájmu dané značky a nastavit hranice, ve kterých se bude značka pohybovat. Měla by být snadno zapamatovatelná – krátká, úderná a působivá. Například mantra značky Nike je navenek reprezentována sloganem *Just do it* (Kotler, Keller, 2013).

Pro *plánování a implementaci* značky je důležité transformovat vize značky do konkrétních cílů. Dlouhodobé cíle by měly být snadno pochopitelné, měly by motivovat a vyvolat zájem. Naopak krátkodobé cíle by měly pomoci manažerům postupně přiblížit budoucnost. K definování potenciálního trhu značky je třeba se zabývat zákaznickou motivací, tzn. primárními důvody, proč by zrovna naši značku chtěli nebo měli zákazníci

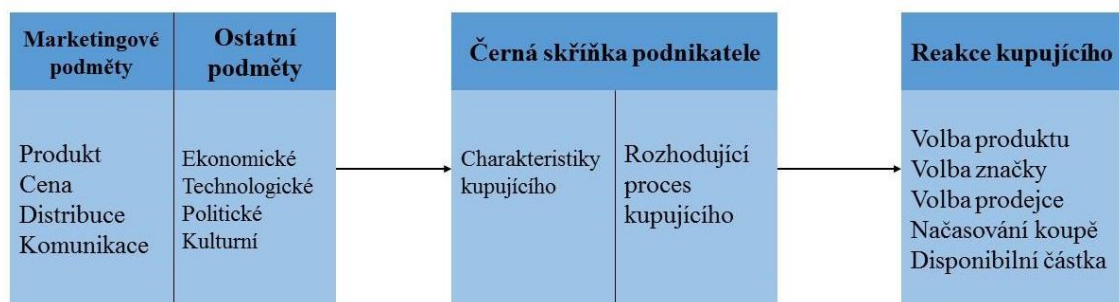
kupovat (pohodlné cestování, ekologické důvody apod.). Dále v jakém kontextu se bude značka používat – identifikace souvislostí (např. automobil = cesta do práce, do školy, na nákupy,...). Ujasnit si, kdo budou zákazníci firmy například za deset let a určit optimální body odlišnosti a shody s konkurenty.

K hodnocení a zhodnocení marketingových programů, je důležité *změřit a interpretovat* výkonnost značky. K tomuto hodnocení je využíván přímý i nepřímý přístup. Přímým přístupem je hodnocen skutečný dopad znalosti značky na reakci zákazníka v souvislosti s aspekty marketingu. Nepřímý přístup naopak zahrnuje zejména sledování struktur znalostí značky mezi zákazníky. Prostředkem je hodnotový řetězec značky. Ten pomáhá řídit marketingový výzkum. Jedná se o strukturovaný přístup k hodnocení dopadů a zdrojů hodnoty značky a způsobu, jakým marketingové aktivity vytváří hodnotu značky (Paulovčáková, 2015).

Pozice silné značky lze dosáhnout vhodnou implementací marketingových programů, které těží z dobře naplánovaného positioningu značky. Avšak *udržování silné hodnoty* značky může být značně náročné. Je důležité značku neustále posilovat a revitalizovat. Pokud by se na značku navázaly negativní asociace, je potřeba začít tvorbu nového positioningu, volbou nových marketingových programů.

3.4 Kupní chování spotřebitele

Obrázek 8 - Model nákupního chování



Zdroj: vlastní zpracování dle Kotlera, Armstronga, 2007

Nákupní chování definuje Schiffman a Kanuk (2004) jako „chování, kterým se spotřebitelé projevují při hledání, nakupování, užívání, hodnocení a nakládání s výrobky a službami, od nichž očekávají uspokojení svých potřeb“.

Termín nákupní chování rozděluje spotřebitele do dvou různých skupin: osobního spotřebitele a organizačního spotřebitele. Osobní spotřebitel nakupuje pro svou vlastní

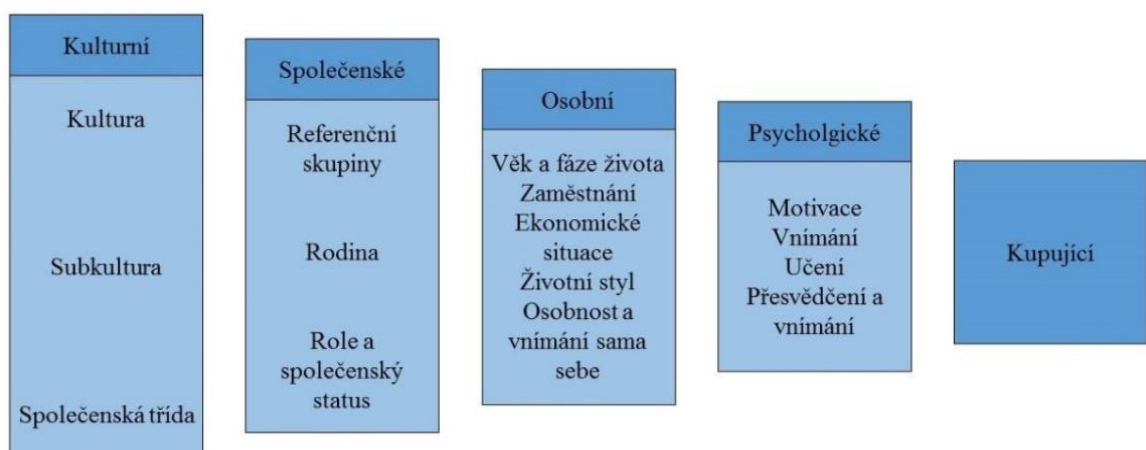
potřebu. Kupuje produkty pro domácnost, dárky pro přátele apod. Ve všech případech jsou produkty zakoupeny pro koncové využití jednotlivci. Druhá kategorie - organizační spotřebitel – zahrnuje ziskové a neziskové společnosti, státní organizace, instituce, které kupují produkty pro svou činnost (Schiffman, Kanuk; 2004).

Samotný obor nákupního chování začal vznikat v 60. letech minulého století a kořeny měl v marketingové koncepci. V této době se tento obor stal novým a velice studovaným oborem, který však neměl žádnou historii ani výzkumná centra. Po vytvoření základních pilířů oboru těžili marketingoví teoretici z jiných vědních oborů, jako např. z psychologie, sociologie, antropologie, společenské psychologie a v neposlední řadě z ekonomie. Mnoho dřívějších teorií o kupním chování vycházelo z ekonomické teorie, že jednotlivci jednají racionálně, aby maximalizovali své zisky (uspokojení) nákupem produktů a služeb. V průběhu let výzkumy zjistily, že jednotlivci jednají impulsivně a jsou značně ovlivňováni rodinou, přáteli, společnostmi a dalšími vnějšími i vnitřními vlivy (nálada, potřeba, emoce) (Schiffman, Kanuk; 2004).

3.4.1 Faktory ovlivňující nákupní chování

Kupní chování ovlivňuje spousta aspektů, díky nimž spotřebitel reaguje na stejnou nabídku odlišně. Podle Vysekalové (2011) člověka ovlivňují nejen jeho cíle a přání, ale také psychologické mechanismy jako jsou vnímání, pozornost, paměť, postoje, názory, životní zkušenosti, vlivy sociálního prostředí. Nákupní chování ovlivňuje kultura, společenské a osobní faktory. Kultura, subkultura a samotná rodina má výrazný vliv na toto chování. Kultura je základním určujícím faktorem chování jedince ve společnosti.

Obrázek 9 - Faktory ovlivňující chování



Zdroj: vlastní zpracování dle Kotlera, Armstronga, 2007

Kulturní faktory

Kulturní faktory mají na chování spotřebitele nejvýznamnější a nejsilnější vliv. Dopad *kultury* je tak přirozený a automatický, že se její vliv a chování bere jako samozřejmost. Existuje proto, aby uspokojovala potřeby lidí v dané společnosti. Nabízí směr, pořádek a návod ve fázích řešení různých problémů lidí, vysvětluje „osvědčené“ metody uspokojování osobních, fyziologických a sociálních potřeb. Jedná se o soubor základních hodnot, postojů, přání a chování, které člen přijímá od rodiny a jiných institucí. Kultura poskytuje normy a „pravidla“, kterými se společnosti řídí. S kulturou se nerodíme, ale učíme se jí z různých zdrojů. Jde zejména o národnost, náboženství, rodinu, mýty, rituály, jazyk, symboly, zvyky, vzdělání, sociální třídu, etnickou skupinu. Kultura se dědí z generace na generaci. Dodržování různých tradic je jeden ze zřetelných prvků. Pro marketing je důležité odchytil tradice a tradované kulturní prvky. Jejich součástí mohou být značky, výrobky. Jednotlivé kulturní prvky či kulturní chování je společné pro velkou skupinu lidí, spotřebitelů. Tito lidé žijí ve stejné kultuře, jsou jim tedy společné poznatky, normy. Kultura, jako jeden z hlavních faktorů ovlivňujících chování spotřebitele je diferencovaná, tzn., jednotlivé kultury se od sebe navzájem liší. Na různých místech se nacházejí odlišné zvyky, tradice. Je důležité, aby marketingoví specialisté chápali roli, kterou hraje právě kultura, subkultura a společenská třída kupujících (Koudelka, 1997; Schiffam, Kanuk, 2004).

Každá kultura dále zahrnuje jednotlivé menší *subkultury* – skupiny lidí se společnými hodnotami vytvořenými na základě společných životních situací a zkušeností. Subkultury zahrnují náboženské a etnické skupiny, národnostní skupiny a geografické regiony. Jednotlivé subkultury vytvářejí na trhu segmenty a marketéři přizpůsobují produkty a programy jejich potřebám (Kotler, Armstrong, 2007).

Téměř každá společnost má danou určitou strukturu *společenských tříd*. Představují poměrně malé a uspořádané rozdělení společnosti. Členové jednotlivých společenských tříd sdílejí stejné zájmy, hodnoty a vzorce chování. Neexistuje žádná dohoda či pravidla o tom, jak určovat společenské třídy. Mnoho výzkumníků určuje společenskou třídu z hlediska společenského postavení, tzn., že určují každou společenskou třídu vyšší postavení členů třídy, které mají ve srovnání s členy jiných společenských tříd (Kotler, Armstrong, 2007; Schiffman, Kanuk, 2004).

Společenské faktory

Spotřebitelské chování dále také značně ovlivňují společenské faktory, jako například sociální postavení a role, další spotřebitelé či rodina. Jednotlivé *skupiny* ovlivňují chování

lidí a mají přímý vliv na člověka, který do takové skupiny patří. Tyto skupiny se nazývají členské skupiny. Dále existují skupiny primární, kde dochází k pravidelné, ale neformální interakci – přátelé, sousedé, rodina, spolupracovníci aj. Sekundární skupiny poté jsou formálnější a jejich interakce není pravidelná – náboženské skupiny, profesní asociace a odborové svazy (Kotler, Armstrong, 2007).

Je důležité vysvětlit pojem referenční skupina, jelikož hraje důležitou a významnou roli v kupním rozhodování. Referenční skupinou se myslí jakákoliv osoba či skupina, která slouží jako porovnávací bod pro jednotlivce při formování konkrétních i obecných hodnot, postojů či návodů k chování. Lidé se často nechávají ovlivnit těmito skupinami, do kterých ovšem nepatří. Další důležitou skupinou je aspirační. Jedná se o skupinu, do níž chce jednotlivec patřit – identifikují se s nimi, ačkoliv nedochází k přímému kontaktu (fotbalový fanoušek, fanoušek Lady Gaga, aj.) (Schiffman, Kanuk, 2007; Kotler, Armstrong, 2007).

Dalším společenským faktorem, který značně ovlivňuje chování, je *rodina*. V životě kupujícího rozlišujeme dva základní typy rodiny. Rodinu orientace, kterou tvoří rodiče kupujícího a rodinu prokreace, což je partner a děti kupujícího. Tato rodina představuje základní a nejdůležitější spotřebitelskou organizaci ve společnosti a proto je i pečlivě zkoumána. Marketéři zkoumají role a vzájemné vlivy manžela, manželky a dětí na nákup velkého množství služeb a výrobků.

Nákupní role spotřebitelů:

- *Iniciátor*: jedná se o osobu, která navrhne jako první možnost nákupu určitého produktu či služby. Může jít o partnera či kamarádka.
- *Ovlivňovatel*: osoba, jejíž názory a postoje ovlivňují nákupní chování a rozhodování jedince – například známá, která prodává kosmetiku.
- *Rozhodovatel*: jedinec, který provede konečné nákupní rozhodnutí nebo jeho větší část – co nakoupit, zda vůbec nakoupit, jak a kde nakoupit.
- *Nákupčí*: osoba, která provede nákup produktu či služby.
- *Uživatel*: jedinec, který daný produkt či službu využívá.

Postavení v rámci jednotlivých skupin je definováno pomocí rolí a statusů. Role znamená činnost, kterou od jedince okolí očekává a statusem se myslí obecná úcta, kterou daná role ve společnosti vzbuzuje (Kotler, Armstrong, 2007).

Osobní faktory

Většina rozhodnutí kupujícího jsou dále ovlivňována jeho osobními charakteristikami, jako je věk, zaměstnání, ekonomická situace, životní styl, fáze života, vnímání sebe sama a osobnost (Kotler, Armstrong, 2007).

Psychologické faktory

Jeden z hlavních faktorů, které ovlivňují nákupní chování zákazníků, jsou potřeby – *motivace*. Motivace funguje také jako podnět k učení. Je řada pohledů na to, jaké potřeby ovlivňují spotřební chování a jaké ne. Rozlišujeme například potřeby primární a sekundární. Mezi primární potřeby patří takové, které jsou nezbytné pro zachování života, a víceméně se jedná o fyziologické potřeby. Naopak sekundární potřeby jsou získávané, naučené, jsou spjaty s psychickým stavem jedince a jeho vztahem k ostatním. Nejznámější a v marketingu nejrozšířenější způsob klasifikace potřeb je hierarchické uspořádání, které sepsal americký psycholog A. Maslow v roce 1943 (Koudelka, 1997).

Jak už bylo řečeno, základním předpokladem chování jedince je motivace, ovšem to jak skutečně jedná, závisí na jeho *vnímání* situace. Vnímání jako takové začíná okamžikem registrace nějakého podnětu. Ovšem aby k tomu došlo, musí být osoba určitému podnětu vystavena. Na spotřebitele v každém momentu působí řada stimulů, ale ty tvoří jenom zlomek podnětů, kterým by mohl být spotřebitel vystaven. Vnímání tedy představuje určitý proces, jehož prostřednictvím lidé řadí, vybírají a interpretují informace, které jim poskytuje obraz okolí. Lidé ovšem mohou daný podnět vnímat různými způsoby vzhledem ke třem procesům vnímání – selektivní zkreslení (lidé přiřkládají sdělení svůj vlastní význam), selektivní pozornost (lidé mají tendenci vytrýdit většinu informací, jimž jsou denně vystaveni) a selektivní paměť (lidé si uchovávají pouze část získaných informací, obvykle jsou to ty informace, se kterými souhlasí a mají na ně stejný názor) (Koudelka, 1997; Kotler, Armstrong, 2007).

Učení popisuje stálé změny v chování jednotlivce vyvolané informacemi a zkušenostmi. Učení je výsledkem působení podnětů, signálů (drobné podněty, které rozhodují o tom, kdy, kde a jak osoba zareaguje), pohnutek (silný vnitřní podnět, který vyžaduje činnost), reakcí a odměn. Existuje mnoho způsobů učení, například osoba si začne podvědomě spojovat určitý podnět s reakcí, tomuto učení se říká *podmiňování*. Může se spotřebnímu chování učit i cílevědomě, tedy zkoumat problémy a hledat potřebné informace k nalezení řešení – *kognitivní učení*. Také může pozorovat okolí a učit se od něj – *sociální učení* (Koudelka, 1997; Kotler, Armstrong, 2007).

Na základě vnímání a učení lidé získávají určité *postoje a přesvědčení*. Postojem se rozumí pozitivní či negativní hodnocení, pocity a tendence vůči podmětu nebo myšlence. Přesvědčení je určité mínění jedince o dané skutečnosti (Kotler, Armstrong, 2007).

3.4.2 Kupní rozhodovací proces

Rozhodování spotřebitele probíhá v určitém sledu. Podle Vysekalové se celý proces rozhodování dá rozdělit do 5 etap, a to na poznání problému, hledání informací, zhodnocení alternativ, rozhodnutí o nákupu a vyhodnocení nákupu (Vysekalová, 2011). Podle Schiffmana a Kanuka (2004) lze spotřebitelské nákupní chování rozdělit do tří fází, které jsou navzájem propojené a to: vstupní fáze, procesní a výstupní fáze. Tyto fáze svým obsahem však kopírují předchozích pět etap.

Fáze poznání problému, kterou Schiffman a Kanuk nazývají vstupní fází je etapou, kde si spotřebitel uvědomí, že daný produkt potřebuje. Tuto potřebu chce uspokojit nákupem. Spotřebitel se nejdříve snaží uspokojit potřeby, které pociťuje jako naléhavé. Hierarchii potřeb znázorňuje spousta modelů, nejznámější je však Maslowova pyramida potřeb (Vysekalová, 2011). Uvědomění si potřeby mohou vyvolat dva typy informací: vnější společenské vlivy působící na spotřebitele (rodina, sousedé, přátelé, společenské zařazení, začlenění do kultury, subkultury či pravidla společenského chování) a firemní marketingové úsilí (samotný výrobek, cena, místo prodeje, propagace). Všechny tyto vlivy s největší pravděpodobností ovlivní nákup spotřebitele, a jak daný produkt bude využívat (Schiffman, Kanuk; 2004).

Ve *fázi hledání informací* spotřebitel získává informace ze dvou hledisek. Jednak jsou to vlastní zkušenosti, poznatky a dojmy. Na druhé straně se jedná o vnější informace, které získává jednak pasivním vnímáním vjemů, anebo aktivním zjišťováním informací od okolí. K rozhodnutí potřebujeme určitou míru informací, jelikož nedostatek potřebných informací vyvolá ve spotřebiteli jistou míru rizika. Naopak přebytek informací může vést k dezorientaci (Vysekalová, 2011)

Poté, co si spotřebitel zjistí potřebné informace o produktu, o který má zájem, přichází *fáze zhodnocení alternativ* pro nákup. Spotřebitel porovná zjištěné informace a vybere nejvhodnější řešení. Psychologické faktory, které má spotřebitel vrozené (motivace, postoje, vnímání, učení se,...) ovlivňují, jaký dopad budou mít vnější vstupy na vyhodnocení potřeby.

Pokud spotřebitel prozkoumá všechny možné alternativy nákupu, přichází na řadu fáze rozhodnutí o nákupu. V této etapě se rozhodne, zda si daný produkt koupí nebo odmítne. Do nákupního chování v tuto chvíli může vstoupit spousta sociálních aspektů, které změní

názor spotřebitele, například špatné chování personálu, zákazníků, atmosféra v obchodě, merchandising a další různé situační vlivy. V závěru této fáze může dojít jak ke koupi produktu, tak i odmítnutí či odložení nákupu na pozdější dobu.

Fáze vyhodnocení nákupu tzv. ponákupní chování začíná samotným užíváním produktu a porovnáním očekávaného se skutečným. Toto porovnání by mělo vyústit ke spokojenosti zákazníka s výrobkem, jak po vzhledové, tak i praktické stránce. Prodejce může zvýšit spokojenost zákazníka možnostmi ponákupního servisu či služeb. Prodej se musí zajímat o ponákupní chování už z důvodu udržení stávajících zákazníků a na jejich doporučení získávat zákazníky nové. Opakovaný nákup produktu zákazníkem, znamená kladné přijetí produktu. Spokojený zákazník je pro firmu nejlepším zdrojem informací.

Nejdůležitější otázkou pro marketingové specialisty je, jak jednotliví spotřebitelé reagují na nejrůznější podněty. Proto se firmy věnují výzkumům marketingových podnětů a reakcí spotřebitelů. Východiskem je pro ně model chování kupujícího znázorněný v obrázku č. 8. Jednotlivé marketingové podněty znázorňují marketingový mix, který je podrobněji probrán v kapitole 3.4. Tedy 4P: produkt, cena, distribuce, propagace. Ostatními podněty se rozumí významné události a faktory v prostředí kupujícího: politické, ekonomické, technologické a kulturní. Všechny tyto zmíněné podněty vstupují do tzv. černé skříňky spotřebitele, kde se z nich stává mnoho zaznamenaných informací daného produktu. Po zhodnocení nastává reakce kupujícího – volba značky, volba produktu, volba prodejce, disponibilní částka i načasování koupě (Vysekalová a kol. 2011; Kotler, Armstrong, 2007).

4 Charakteristika zvoleného subjektu

Základní údaje o společnosti

Název: C&A Moda, s.r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo: Starobrněnská 8, 602 00 Brno

IČO: 25067583

DIČ: CZ2567583

Datum zápisu: 25. července 1996

Společnost C&A Moda, s.r.o. (dále už pouze C&A) vedená u Krajského soudu v Brně, vznikla dnem zápisu 25. července 1996. Sídlí na Starobrněnské 8 v Brně. Základní kapitál činí 2 500 000Kč. Předmětem podnikání společnosti je výroba, obchod, služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (koncesované živnosti, živnosti vázané, živnosti řemeslné), nákup, skladování a prodej zdravotnických prostředků třídy I a IIa, které mohou být prodávány prodejci zdravotnických prostředků. C&A Moda, s.r.o. patří pod mateřskou švýcarskou společnost COFRA Holding AG, sídlem Grafenauweg 10, Zug, 6300, Švýcarsko. Tato společnost vlastní veškeré značky, které C&A Moda prodává. Společnost C&A Moda, s.r.o. patří do skupiny C&A Europe a patří mezi vedoucí maloobchodní společnosti v oblasti módy v Evropě (Ministerstvo spravedlnosti, 2016; Úřad průmyslového vlastnictví, 2016).

Historie

C&A byla založena v roce 1841 dvěma bratry Clemensem a Augustem Branninkmajerovými ve městě Sneek v Nizozemí. Od jejich křestních jmen je odvozen název firmy, který se používá dodnes. Právě oni dva zpřístupnili módu široké veřejnosti. Zakladatelé už od raného začátku kladli důraz na kvalitu oblečení pro celou rodinu za přijatelné ceny, a především na vstřícný zákaznický servis. Své výrobky prodávali tak, že je nosili od jedné farmy ke druhé. Otevření prvního kamenného maloobchodu se datuje k roku 1860, čímž vznikla firma C&A, jak je známa dodnes.

Zakoupením šicího stroje začala éra konfekčních oděvů a začalo se nabízet oblečení v různých velikostech. To vedlo k otevření dalších prodejen v Leeuwardenu (1881), Amsterdamu (1893). Inovace tohoto módního řetězce nevedla konce a firma začala využívat reklamu a nabídla možnost vrácení zboží. Ačkoliv marže byly nízké, prodávalo se ve velkém objemu, a proto firma vykazovala velké zisky, které se investovaly zpět do podniku. V roce

1911 bylo první rozšíření C&A do zahraničí a byl otevřen obchod v Berlíně, čímž vznikla pobočka C&A Německo.

Pokrok nebyl vždy snadný a v průběhu let firma musela čelit mnoha problémům. Po druhé světové válce musela firma investovat velké finanční prostředky na znovuvybudování obchodní sítě v Německu, která byla značně poškozená. V následujícím desetiletí se značka C&A rozšířila do dalších 20 evropských zemí a také do Ameriky a Asie.

V dnešní době je C&A stále řízen jako rodinný podnik, s pobočkami po celém světě. Ve svých obchodech přivítá více než 2 miliony lidí denně. V obchodech nabízí svým zákazníkům kolem 20 tisíc stylů ve více než 200 výrobních skupinách. Pracuje s 600 schválenými dodavateli ve 40 zemích a zaměstnává kolem 35 tisíc lidí, včetně více jak 350 návrhářů, stylistů a nákupčích v centrálach v Bruselu a Düsseldorfu (C&A, 2016, interní materiál).

Obrázek 10 - Logo C&A

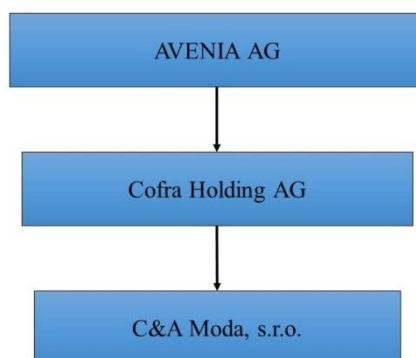


Zdroj: C&A, 2016

Struktura vztahů

Jak už bylo řečeno výše Cofra Holding AG je mateřskou společností C&A Moda, s.r.o. a mateřskou společností celé skupiny je Avenia AG. C&A je tedy ovládanou osobou, sama se nepodílí na žádné další osobě náležící do této skupiny. V rámci skupiny je hlavní úlohou C&A distribuce produktů skupiny zabývající se maloobchodním prodejem produktů Avenia na území ČR.

Obrázek 11 - Postavení společnosti C&A moda, s.r.o. v rámci skupiny



Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy 2015/2016, 2016

Organizační struktura

Společnost C&A Moda se stará o svoje zaměstnance, poskytuje jim nejrůznější školení a kurzy pro zlepšení servisu na jednotlivých provozovnách. Struktura vedení je navržena tak, aby koordinovala, ztvárňovala a realizovala firemní cíle a poslání. Tým vedení společnosti dohlíží na maloobchodní provozy a řídí je, stejně jako další související oblasti. Základní organizační struktura firmy je rozdělena na oddělení prodeje, oddělení marketingu a oddělení centrálních služeb. V příloze číslo 4 je znázorněna organizační struktura pro určitou pobočku. C&A zaměstnávala průměrně v roce 2014/2015 369 osob (Výroční zpráva 2014/2015).

Hodnoty společnosti

Hodnoty firmy jsou pro společnost velice důležité. Vytvářejí postoje, chování a udávají směr, jakým by se měl podnik dále vyvíjet - definují, jak společnost obchoduje. Vedou firmu v tom, jak spolupracovat s obchodními partnery a připomínají jak se chovat ke každému zákazníkovi, výrobcí, dodavateli. C&A v dnešní době staví na těchto 7 základních hodnotách:

Otevřenost – C&A je otevřeno změně. Společnost vítá veškeré názorové rozdíly a kritiky. Usiluje o transparentnost a přístupnosti. V žádném případě netoleruje diskriminaci v jakékoliv formě. Kladně vnímá nové myšlenky a nové lidi. Názor každého jednotlivce hraje důležitou roli.

Týmová práce - C&A funguje pouze jako tým. Každý v organizaci je průběžně informován o zásadách, cílech a postojích společnosti. Jednotlivé články si navzájem pomáhají a věří při dodávání zboží zákazníkům. Zaměstnancům i dodavatelům jsou poskytována rozsáhlá školení.

Generace – C&A nepřijímá plýtvání zdroji ani jejich zneužívání. Společnost se neustále snaží rozvíjet své podnikání udržitelným způsobem – ekologicky, ekonomicky, kulturně a sociálně. Praktikuje hodnotu dlouhodobého vzájemného prospěchu, protože přemýšlí v horizontu generací, nikoliv čtvrtletí.

Respekt – C&A respektuje lidi, a podle toho se k nim chová. Ctí pravidlo, že nejlepšími velvyslanci, zaměstnanci, obchodními partnery a zákazníky jsou ti, kteří cítí, že je s nimi dobře zacházeno a jsou respektováni.

Smysl pro povinnost – C&A jedná zodpovědně ve všem, co dělá. Přijímá odpovědnosti a přináší výsledky, od vynikající hodnoty za peníze po pečující služby zákazníkům. Společnost se snaží vést odvětví k větší odpovědnosti, nižším nákladům, vše ve spojení s vyšší kvalitou a trvale udržitelným přístupem.

Vstřícnost k zákazníkům – C&A existuje proto, aby sloužila. Plní potřeby hlavních zákazníků a neustále vyvíjí nové a lepší způsoby, jak sloužit i ostatním zákazníkům, včetně specializovaných segmentů trhu. Snaží se nabízet vynikající služby zákazníkům a cenově kvalitní výrobky inspirované životem (C&A, 2016).

Zařazení společnosti do odvětví podle CZ-NACE

Společnosti C&A Moda působí v oblasti oděvního průmyslu. Hlavním předmětem její činnosti je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej jako takový.

Podle CZ-NACE je hlavní činnost společnosti a tím pádem i celá společnost C&A zařazena do odvětví G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel – 47 Maloobchod, kromě motorových vozidel – 47.7. Maloobchod s ostatním zbožím ve specializovaných prodejnách – 47.71 Maloobchod s oděvy.

47.71 Maloobchod s oděvy

Podle charakteristiky CZ-NACE zahrnuje maloobchod s oděvy, maloobchod s kožesinovým zbožím a maloobchod s oděvními doplňky jako jsou rukavice, čepice, šály, kravaty, deštníky, spony apod.

Dále by se mohla společnost zařadit i pod odvětví:

47.72 Maloobchod s obuví a koženými výrobky

Jelikož C&A ve svém sortimentu nabízí i kožené bundy, pásky, peněženky a i určité druhy obuvi, mohla by se zařadit podle CZ-NACE i do této kategorie. Kategorie zahrnuje maloobchod s obuví, maloobchod s koženými výrobky a maloobchod s brašnářským zbožím a cestovními doplňky z kůže nebo náhražek kůže (CZ NACE.cz, 2016).

Dodavatelské vztahy

C&A pracuje s 600 dodavateli ve 40 zemích, kteří prošli tou nejpřísnější kontrolou. Všichni do jednoho musí tedy splňovat přísný etický kodex. Vzhledem k tomu, že společnost má takovéto množství dodavatelů, nebyla poskytnuta přesná data ani jména.

Kvůli velké vzdálenosti textilní výroby, která se v dnešní době soustřeďuje především do Indie a prodejnám místům, je důležitá přísná koordinace jednotlivých logistických aspektů. Povinností firmy C&A je úspěšně řídit dopravu, aby byla co nejekologičtější a co nejvíce ekonomicky přínosná. Velké množství výroby se také nachází na Dálném Východě, kde je doprava zajišťována převážně logistickými firmami Logvin a Ludvík.

Centrálním skladem je slovenský sklad u Nového Města nad Váhom, ve kterém se skladuje zboží a dále rozváží po celé České republice. Tyto cesty nazývá přímé (výrobce

– sklad – maloobchod). Kvůli prodeji fungují i cesty nepřímé, tedy zboží se z jednoho obchodu převezde do druhého.

Je důležité, aby logistika bylo co nejefektivnější od svého počátku až do konce. Při nakládání jednotlivého zboží se dopravci řídí instrukcemi, že jeden kamión obsahuje oděvy do jednoho státu či regionu a mohlo tak dojít k dopravě do co nejbližšího přístavu či stanice.

Ostatní zdroje rozvoje podnikání

Společnost C&A moda, s.r.o. se může chlubit mnoha oceněními. Zde jsou uvedeny některé z nich.

Ocenění *Nejdůvěryhodnější značka* dostalo C&A v roce 2014 v Německu za oblečení, v roce 2012 v Belgii a Lucembursku za maloobchod s módou. Podle časopisu Reader's Digest se jedná o výsledek průzkumu, který je prováděn u spotřebitelů s cílem určit, kterým značkám Evropané věří nejvíce, a to v celé řadě kategorií.

Prestižní soutěž o cenu *Superznačky* je pouze na pozvání, a je rozšířena na nejvýznamnější značky ve svém oboru. Toto ocenění bylo společnosti uděleno v roce 2014/2013 v Rakousku, 2014/2013 v Polsku a 2012 v Německu.

Další cenou, kterou získala společnost C&A, je vysoce hodnocená cena *Maloobchodník roku*, kterou uděluje organizace Q&A – Research & Consultancy – institucí pro průzkum mínění – na základně provedeného průzkumu u spotřebitelů.

V roce 2013 v Belgii a Lucembursku byla udělena *Zlatá cena* za odpovědnost společnosti. Vede motto, že dobře podnikat znamená pečovat kromě módy i o společenství a země, ve kterých působí. Tuto cenu konkrétně obdržela nadace C&A Foundation za program „Beyond the Moon“ (Za měsícem), který spočíval v nabídce bezplatných dovolených rodinám s vážně nemocnými dětmi.

C&A získalo také *Stříbrnou cenu* v roce 2013 v Německu pro maloobchodní sektor za komunikaci v oblasti trvale udržitelné práce.

Tvůrce budoucnosti, cena získaná v roce 2012 v Evropě od organizace Textile Exchange za klíčovou roli při rozšiřování trvalé udržitelnosti v rámci globálního hodnotového řetězce. Toto uznání společnost obdržela i v roce 2016.

Společnost také získala nejvyšší německé ocenění za svojí kolekci z organické bavlny – *Německá Národní cena za trvalou udržitelnost* (C&A, 2016)

5 Vlastní práce

5.1 Makroprostředí

Sociální prostředí

Jelikož do této práce je vybrána pouze česká společnost C&A Moda, s.r.o., bude proto tato část práce věnována pouze České republice.

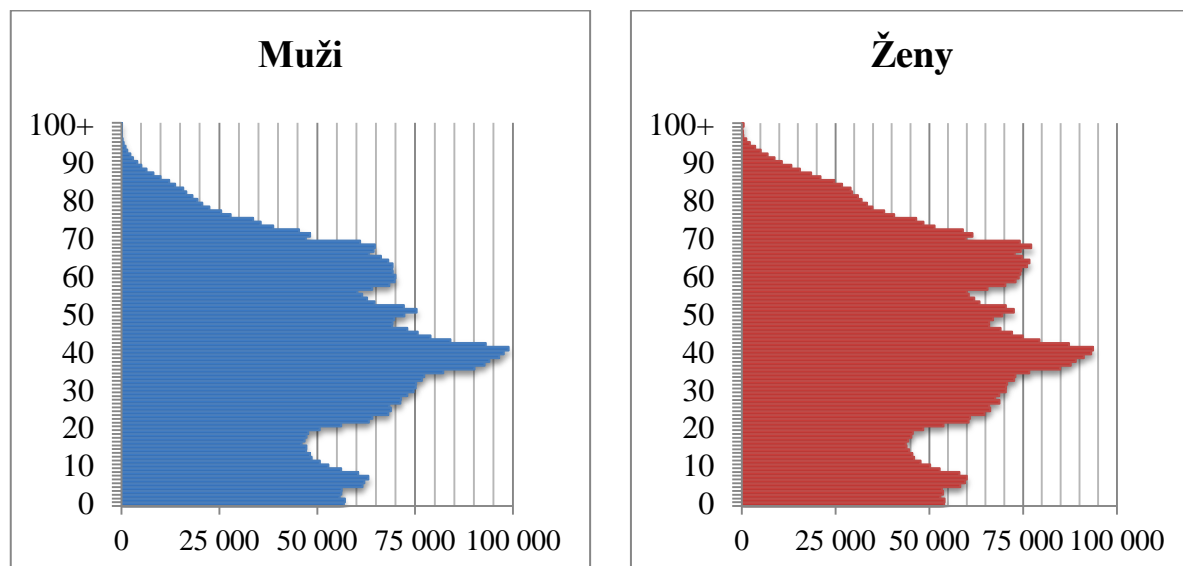
Počet obyvatel ČR

Počet obyvatel v České republice stále roste. Podle Českého statistického úřadu vzrostl počet obyvatel od loňského roku o 10 553,8 tisíc. K 30. červnu 2016 měla Česká republika 10 564 866 obyvatel.

Věková skladba obyvatelstva ČR

Věková skladba obyvatelstva je pro marketingový výzkum důležitá, například pomáhá k plánování budoucího zaměření na určité cílové skupiny a také k plánování množství daných výrobků. Na grafu lze vyčíst věkovou strukturu k 31. 12. 2015. Je zřetelné, že nejvíce mužů i žen je ve věkové hranici 42 let a s přibývajícím věkem klesá počet obyvatel.

Graf 1 - Věková skladba obyvatelstva České republiky 2015



Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2016a

V dnešní době v České republice žije v této kategorii 1 287 623 žen. Tento údaj tedy lze zároveň považovat za potenciální poptávku.

Porodnost

V grafu, viz příloha 5, jsou zobrazeny údaje o počtu živě narozených dětí v období 1995-2015 v České republice, kde je vidět, že počet narozených dětí od roku 2002 stoupal až do roku 2008. Od tohoto roku klesá, v roce 2013 se v České republice narodilo 106 751 živých dětí. Od tohoto roku ovšem porodnost mírně stoupá, v roce 2015 se počet živě narozených dětí zvýšil na 110 764.

Pro potřeby této práce je důležité zkoumat i tuto stránku, jelikož C&A prodává také dětské zboží pro děti od narození až po jejich postupné dospívání.

Technické a technologické prostředí

V této oblasti musí společnost neustále sledovat nejnovější dostupné materiály. Zároveň je podstatné sledovat nové trendy a metody v oblasti úspory energie a životního prostředí.

Ekonomické prostředí

Vývoj kurzu

I když, jak bylo řečeno výše, tato práce se zabývá českou pobočkou společnosti C&A, nelze opominout i významné trhy v zahraničí. Se svými zahraničními partnery obchoduje převážně v euru, pro společnost je tedy důležité sledovat vývoj kurzu právě eura vůči koruně.

Na grafech, které jsou v příloze 6, lze vyčíst, že od roku 2011 do 2013 kurz neustále stoupá, od prosince 2013 až do prosince 2015 spíše mírně klesá či stagnuje. V následujícím grafu pro poslední rok je zřetelné, že kurz se neustále mění (stoupá a zase klesá). K 3.11.2016 kurz začíná stoupat.

Tato skutečnost by mohla být pro společnost příznivá, jelikož naše zboží se stává levnější. Bude výhodnější exportovat a v oděvním odvětví by mohlo dojít k mírnému oslabení importu. Ovšem toto tvrzení je předčasné, jelikož tato situace se neustále mění.

HDP

Hrubý domácí produkt patří mezi základní národohospodářské ukazatele a používá se pro měření výkonnosti celé ekonomiky. Je také ukazatelem nově vytvořené hodnoty a proto může také sloužit k měření a srovnávání míry ekonomického rozvoje dané země.

Z grafu uvedeného v příloze 7 lze vidět, že HDP v České republice se neustále mění. V roce 2009 nastal velký propad, ale jinak se dá konstatovat, že HDP mírně roste. Další

propady nastaly v roce 2012 a 2013. Od 2013 HDP stoupá. V běžných cenách je HDP vyčísleno na 4554,6 mld. Kč.

DPH

Od 1. ledna 2013 se uplatňuje základní sazba daně 21%, která se vztahuje téměř na všechno zboží a služby. Poté existují dvě snížené sazby daně 15% a 10%. Od prosince roku 2016 se z 21% na 15% snižuje sazba na stravovací služby a podávání nápojů vyjma alkoholu. Druhá snížená sazba 10% platí od roku 2015. Dříve platila sazba ve výši 20%, která platila od roku 2010 a snížená sazba 14%, která platila až od roku 2012. Navýšení daně vedlo ke zvýšení cen téměř ve všech oblastech (Jak podnikat, 2016).

Daň z příjmu právnických osob

Tato daň se vztahuje na právnické osoby, občanská sdružení a nadace. Tuto sazbu daně upravuje §21 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

Tabulka 1- Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob

| 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|------|------|------|------|------|------|------|----------|------|------|------|------|------|------|------|
| 31% | 31% | 31% | 26% | 24% | 24% | 21% | 20% * | 19% | 19% | 19% | 19% | 19% | 19% | 19% |

*s výjimkou investičních, podílových a penzijních fondů, pro které platí 5%

Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní kavárny, 2016

Daň se od roku 2010 nezměnila, viz tabulka 1, tzn., má klesající tendenci a i nyní činí 19%. Toto snižování daně je pro podnikatele velice pozitivní, díky neplacení vysoké daně stát podporuje právnické osoby v jejich růstu (Účetní kavárna, 2016).

Inflace

Tabulka 2 ukazuje vývoj míry inflace za posledních 14 let. Je možné usoudit, že vývoj inflace je z dlouhodobého pohledu velice nestálý. Nejnižší míra inflace nastala v roce 2013 a byla pouhých 0,1%. Velký nárůst inflace byl zaznamenán v roce 2008 a poté klesla inflace na pouhé 1%. Od roku 2009 rostla její výše, v roce 2012 dosáhla 3,3%. Ovšem pak nastal zase propad a od roku 2013 míra inflace klesá.

Tabulka 2 - Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen

| 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1,8 | 0,1 | 2,8 | 1,9 | 2,5 | 2,8 | 6,3 | 1 | 1,5 | 1,9 | 3,3 | 1,4 | 0,4 | 0,3 |

v %

Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2016

Podle Českého statistického úřadu je míra inflace vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen za posledních 12 měsíců proti průměru předchozích 12 měsíců. Toto vyjádření je vhodné při posuzování nebo úpravách průměrných veličin. Zejména při propočtech reálných mezd, důchodů apod. V říjnu 2016 byla inflace 0,4% (Český statistický úřad, 2016).

Vývoj mezd

Na grafu mezd, viz příloha 8 (Vývoj průměrné měsíční mzdy Q2/14 – Q2/16) je znázorněna průměrná měsíční hrubá nominální mzda za jednotlivá čtvrtletí od roku 2014 do roku 2016. Je patrné, že mzda vždy na začátku každého kvartálu je nižší a během jednotlivých čtvrtletí v roce se kumuluje. Ovšem meziročně průměrná mzda pořád mírně roste. Dále se z grafu dá vyčíst procentuální růst reálné mzdy. Ten říká, že od prvního kvartálu 2015 stoupá. Podle Českého statistického úřadu je v současné době meziroční růst průměrné mzdy 3,7% (Český statistický úřad, 2016c).

S průměrnou mzdou je úzce spjata i minimální mzda, kterou má v kompetenci vláda. Pro rok 2016 se vláda rozhodla minimální mzdu navýšit na 8 811 korun, což je o 700 Kč více než minulý rok (Investia, 2016).

V druhém grafu uvedeného taktéž v příloze číslo 8, lze pozorovat vývoj průměrných mezd napříč lety 2002 – 2015. Jedná se o údaje z celé české ekonomiky, takže jak z hlediska podnikatelské, tak nepodnikatelské sféry (Investia, 2016).

Průměrnou mzdu pobírá okolo 40% všech pracujících. Medián hrubé mzdy, který byl k 30. červnu 2015 - 22 399 korun. V prvním pololetí roku 2016 činila průměrná mzda 26 898 Kč.

Kvůli rostoucím mzdám mají lidé více finančních prostředků, než tomu bylo dříve, což by mohlo vést k větší poptávce koncových spotřebitelů po nezbytných statcích. (Oděvy z větší části do této kategorie statků patří. Pouze první zákazníkům svetr, kalhoty, spodní prádlo aj. se řadí do kategorie nezbytných statků, které si spotřebitel musí koupit s jakoukoliv výší důchodu.)

Nezaměstnanost

Nezaměstnanost je velice důležitým ovlivňujícím faktorem, respektive ovlivňuje jak, co, a za kolik budou koncoví spotřebitelé utrácet.

Podle tabulky číslo 3 lze určit, že vývoj nezaměstnanosti obyvatel kolísá. V tabulce je znázorněn vývoj od roku 2010, kdy byla výše nezaměstnanosti 7,3% a postupně klesá. V současnosti je obecná míra nezaměstnanosti pouze 3,9%

Tabulka 3- Vývoj míry zaměstnanosti/nezaměstnanosti

| Rok | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | Q2 2015 | Q3 2015 | Q4 2015 | Q1 2016 | Q2 2016 |
|--|------|------|------|------|------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Míra zaměstnanosti (%) | 53,9 | 53,3 | 52,2 | 52,9 | 54,2 | 56,4 | 56,6 | 56,8 | 57,0 | 57,4 |
| Obecná míra nezaměstnanosti (%) | 7,3 | 6,7 | 7,0 | 7,0 | 6,1 | 4,9 | 4,8 | 4,5 | 4,3 | 3,9 |

Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2016

Statistika rodinných účtů

Je potřeba zdůraznit, že Statistika rodinných účtů je soubor více jak 3000 domácností, nejsou to tedy čísla pro celou ČR. Pro případ této práce byla vybrána úplná rodina se dvěma pracujícími členy.

Peněžní vydání za oděvy má rostoucí tendenci, s rostoucími příjmy rodiny rostou i výdaje za oblečení a doplňky. V roce 2012 činily výdaje za odívání a obuv 6 458 Kč na osobu za rok, z toho 4 545 Kč na oblečení. V roce 2014 činilo průměrné vydání 6 748 Kč na osobu za rok, z toho na oděvy 4 736 Kč a na oděvní doplňky 271 Kč a v roce 2015 tyto výdaje vyšplhaly až na částku 7 030 Kč na osobu za rok (Český statistický úřad, 2016).

Politické prostředí

Celní sazby

Bariérami pro vstup do odvětví z mimoevropských zemí, které podnik i celé odvětví ohrožují, jsou celní sazby uvedené v celním sazebníku, který je přístupný na stránkách Celní správy. Celní sazby mimoevropských zemí jsou značným omezením, jelikož C&A je mezinárodní společností. Společnost má dodavatele po celém světě. Při dovozu zboží je velice důležité sazební zařazení zboží. K tomu slouží TARIC – EK.

Smluvní celní sazby týkající se odvětví a potažmo společnosti jsou uvedené ve více kapitolách – 61 Oděvy a oděvní doplňky, pletené nebo háčkované, 62 Oděvy a oděvní doplňky, jiné než pletené nebo háčkované, 42 - Kožené zboží; sedlářské a řemenářské výrobky; cestovní potřeby, kabelky a podobné schránky; výrobky ze střev; přesněji 4203. Dále pak kapitoly 64 – Obuv, kamaše a podobné výrobky; části a součásti těchto výrobků; 65 – Pokrývky hlavy a jejich části a součásti; 67 – Upravená péra a prachové peří a výrobky z nich; umělé květiny; výrobky z vlasů. V tabulce, viz příloha 9, jsou zaznamenané některé položky těchto kapitol a jejich celní sazby pro třetí země (Celní správa; 2017).

5.2 Mikroprostředí

Charakteristika odvětví

Podle klasifikace CZ – NACE je společnost zařazena do skupiny 47.71 – Maloobchod s oděvy, popřípadě i 47.72 – Maloobchod s obuví a koženými výrobky.¹

Prodej oděvů zahrnuje prodej svetrů, kalhot, spodního prádla, obleků, triček apod. Dále pak prodej kožesinového zboží a prodej oděvních doplňků, jako jsou rukavice, čepice, kravaty, deštníky, spony, šály.

Dle kompletní databáze firem existuje v dnešní době 1 226 zaznamenaných maloobchodů s oblečením. Tato databáze zahrnuje firmy, instituce, organizace a fyzické osoby OSVČ. Jak už bylo řečeno výše společnost C&A by se mohla zařadit i do maloobchodu s obuví a koženými výrobky, těch je zaznamenáno 433 (Český marketing, 2016).

Svět maloobchodu prošel v posledních letech obrovskými změnami a stejně tak se změnil i způsob nákupního chování. Nejvíce stoupá trend internetového nakupování, v příloze 10 je k vidění stoupající trend internetových obchodů v ČR. Podle průzkumu Českého statistického úřadu v roce 2007 nakoupilo přes internet 15% obyvatel, v roce 2010 to bylo již 25% a v roce 2016 již přes 43%. Asociace pro evropskou komerci provedla odhady, ve kterých tržby za zboží u internetových prodejců v roce 2016 v České republice dosáhly 98mld. Kč, což je o 21% více než v roce 2015. Takto velký růst bude podle odhadů pokračovat i v následujících letech. Podle Českého statistického úřadu lidé na internetu mají největší zájem právě o oblečení, obuv, módu a sportovní potřeby – viz příloha 11 (Měsíčník EU aktualit, číslo 161, 2017)

¹ Odvětví jako takové je chápáno jako skupina prodávajících, kteří nabízejí výrobky či služby, které jsou navzájem blízkými substituty.

Je důležité, aby ostatní maloobchodníci se postavili výzvě a přišli s kreativním řešením, jak v dnešní době spotřebitelům nejvíce vyhovět.

V roce 2016 se maloobchodu velice dařilo, vyšší růst byl naposledy vykázán v roce 2007. Tržby v českém maloobchodě bez aut v lednu značně zpomalily, meziroční růst klesl na 4,6 %, kdežto vloni v prosinci se tržby zvýšily o 6,7 %. Oproti předchozímu roku lidé utrácí hlavně v internetových a zásilkových obchodech a nejvíce rostly tržby za oděvy a sport. Český statistický úřad uvádí, že celoročně za rok 2016 se růst tržeb za oděvy a obuv zvedl o 4,6 % (Český statistický úřad, 2017; ČTK, 2016)

Analýza konkurence v odvětví – Porterův model

V analýze konkurence v odvětví byl použit Porterův model. K ohodnocení jednotlivých částí byla využita stupnice 1 – 9 (1 = nejnižší hodnota, 9 = nejvyšší hodnota) pro současnost (2016) a budoucnost (2019). Následně byl proveden celkový součet bodů a spočítán průměr jednotlivých oblastí, který určuje velikost síly. Byla hodnocena hrozba substitutů, hrozba vstupu do odvětví, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů a konkurenční rivalita v odvětví. Tabulky v příloze 12.

Hrozbě vstupu nových substitutů do odvětví (6; 6,6) by měla být věnována velká pozornost. V současnosti je mnoho substitutů v tomto odvětví a tato hrozba se bude neustále zvětšovat kvůli neustále se měnícím trendům v módě, které zasáhnou stávající i nové cílové skupiny.

Hrozba vstupu do odvětví nových konkurentů vyšla (5,22; 5,22). Stále bude platit, že pro vstup do odvětví je potřeba know-how, licence, patenty apod. Finanční náročnost vstupu do odvětví je pro začátek velká, je potřeba nakoupit potřebný materiál, prostory.

Vyjednávací síla dodavatelů byla vyhodnocena nejnižším bodovým průměrem (4,2; 4,4). Jelikož C&A má mnoho dodavatelů a neustále dodavatelů přibývá, může si tedy vybírat mezi jednotlivými výrobci. Dodavatelé musí ovšem splňovat určitá kritéria, která společnost požaduje.

Vyjednávací síla odběratelů neboli zákazníků byla vyhodnocena jako silná (6; 6,2). Významných zákazníků není mnoho, jsou často ovlivňováni konkurencí a především nabídkou sortimentu prodejce. Je důležité zákazníka zaujmout kolekcí, jinak automaticky nakoupí oblečení u jiných prodejců. Existují ale i zákazníci loajální ke značce. V budoucnu bude ovšem vyjednávací síla zákazníka se stále zvětšovat a společnosti si budou muset své zákazníky udržet.

Konkurenční rivalita v odvětví byla vyhodnocena z 5 oblastí bodovým průměrem (4,6; 5,1). Je přirozené, že konkurence v odvětví panuje, ale každý prodejce nabízí trochu jiné produkty za jiné ceny. Každý prodejce má trochu jiné produktové portfolio zaměřené na jiné zákazníky (mladá generace, starší generace aj.) a tak si každý najde svého zákazníka.

Celková intenzita konkurence v odvětví byla vypočítána pro rok 2016 jako středně silná 5,204 a pro rok 2019 bude síla konkurence ještě o něco silnější (5,504). Dá se předpokládat, že rostoucí trend bude nadále pokračovat i v budoucnu, avšak mírnějším tempem.

Analýza konkurentů na českém trhu

Spotřebitelský výzkum provedený společnostmi INCOMA Research a GfK Praha v rámci projektu FASHION MARKET 2007 zmapoval nejoblíbenější prodejny českých zákazníků. V rámci kamenných prodejen patří mezi nejoblíbenější Baťa, C&A, H&M, Orsay, New Yorker a Kenvelo (Incoma, 2007).

Z publikace Fashion 2014, kterou vydává společnost INCOMA GfK vyplývá, že nejvíce Čechů si pro své nákupy vybírá prodejny Tesco (F&F) a C&A (Incoma, 2014).

Je důležité zmínit, že za konkurenty nejsou považovány jenom značkové výrobky, ale i neznačkové, které se zejména prodávají v tržnicích nebo v kamenných prodejnách asijských prodejců. Nákupy oděvů v tržnicích, stáncích a prodejnách provozovaných asijskými obchodníky je fenoménem českého trhu. Nakupuje zde alespoň někdy 71% spotřebitelů, většina pouze příležitostně a s nízkou frekvencí. Asijské tržnice a prodejny jsou oblíbené především u starších lidí, s nižším vzděláním či z malých obcí, kde často právě tyto prodejny představují jediný distribuční kanál odívání (Incoma, 2012).

Česká pobočka společnosti C&A se musí vyrovnávat s mnoha konkurenty, jak z českých řad, tak i zahraničních. Toto odvětví musí čelit významné konkurenci, kterou představují hlavně výrobky z Číny. Dá se předpokládat, že dovoz z těchto zemí bude neustále stoupat.

Pochopitelně konkurenty C&A jsou všechny společnosti s oděvy působící na českém trhu. Jsou mezi nimi zahraniční konkurenti, ale i domácí distributoři. Mezi největšího zahraničního konkurenta se považuje H&M, které nabízí podobné produktové portfolio. Mezi další konkurenty patří Marks & Spencer v elegantní módě a módě pro starší ženy, ZARA s moderní a elegantní módou pro ženy a Takko s oblečením pro děti a XL módou. V dnešní době by se za konkurenta mohl považovat i Lidl, jelikož nabízí levné a dostupné oblečení pro všechny věkové kategorie a příležitosti. Ačkoliv ZARA a M&S nabízejí své zboží za vyšší

ceny, i přesto jsou považovány za konkurenci pro módní řetězec C&A. Tito hlavní konkurenti jsou jmenováni na základě informací z rozhovoru (příloha 26). Loga konkurentů viz příloha 13.

Charakteristika hlavních konkurentů

H&M

V celém znění Hennes & Mauritz AB, je švédská oděvní společnost, která je známá jako prodejce oblečení pro ženy, muže, teenagery a děti. Společnost byla založena v roce 1947 Erlingem Perssonem ve švédském Västerås. Původně se prodávalo pouze dámské oblečení pod značkou Hennes („Její“). V roce 1968 koupil Persson firmu Mauritz Widforss, a začalo se prodávat i pánské zboží (Brunclík, 2016).

V dnešní době se jedná o jeden z nejrozsáhlejších oděvních řetězců po celém světě. Do svého produktového portfolia může zařadit jak pánské, dámské a dětské zboží, tak i kosmetiku, ložní prádlo a obuv.

Společnost H&M používá k propagaci známé osobnosti (David Beckham – spodní prádlo, Beyonce, Kylie Minogue). V roce 2004 nabízela produkty navrhované Karlem Lagerfeldem, což společnost dovede k velkým ziskům.

ZARA

Zara je vlajkovou lodí módní společnosti Inditex (dalšími značkami jsou Massimo Dutti, Pull & Bear, Bershka, Stradivarius a Oysho), která navrhuje, vyrábí, a prodává pánské, dámské a dětské oblečení, obuv a oděvní doplňky po celém světě. Zakladateli této značky byli Amancio Ortega a Rosalía Mera v roce 1975, kteří otevřeli i první obchod v La Coruñe. O dalších 15 let již existovalo 82 obchodů po celém Španělsku. Konceptem je prodej módního oblečení střední kvality za přijatelné ceny, schopnost rychlé odezvy na poptávku a vertikální integrace (Worn, 2010).

Zara je jedna z nejkupovanějších značek současnosti a patří mezi velice moderním módní řetězce s módou. Velké plus této značky je, že dokáže velice rychle reagovat na módní trendy. Co se týče materiálů, není o nic lepší než materiály v C&A.

Marks & Spencer

Jedná se o maloobchodní módní značku sídlící v Londýně ve Velké Británii. Do svého produktového portfolia si může připsat mimo oblečení i potraviny a domácí doplňky. Společnost M&S byla založena v roce 1884 v Leeds ruským přistěhovalcem Michaellem Marksem. V dnešní době společnost vlastní přes 700 prodejen po celé Anglii a přes 300

ve více jak 45 zemích světa. Jedná se v současnosti o jednu z největších módních značek na světě (Marks&Spencer, 2016).

Takko

V roce 1982 v Rheda-Wiedenbrüku byla otevřena první pobočka, tenkrát ještě pod názvem Modea. V dnešní době má přibližně 1 900 poboček v 17 zemích. Společnost se zaměřuje na ženu. Od toho se odvíjí celá koncepce společnosti. Dále prodává i dětské a pánské oblečení, oblečení pro volný čas i sportovní aktivity. Nabízí módní doplňky a ve většině prodejen je možnost nalezení i dámských nadměrných velikostí (Takko, 2016).

F&F

Společnost F&F patří pod potravinářský řetězec Tesco. Značka vznikla v Británii roku 2000 a v roce 2008 se rozšířila do České republiky, Polska, Maďarska a Slovenska. O pár let později se stala mezinárodní značkou, která expandovala do Malajsie, Jižní Koreje, Thajska a Číny. V dnešní době má téměř 600 obchodů napříč Evropou a 150 dalších mimo.

Každá kolekce F&F pochází z rukou návrhářů, kteří jsou inspirováni módními trendy. Produkty se mohou vyznačovat vysokou kvalitou látek, vylepšenými metodami konstrukce a inovativními technologiemi a to vše za dostupné ceny. Jednají pouze s prověřenými dodavateli (F&F, 2016).

Analýza zákazníka

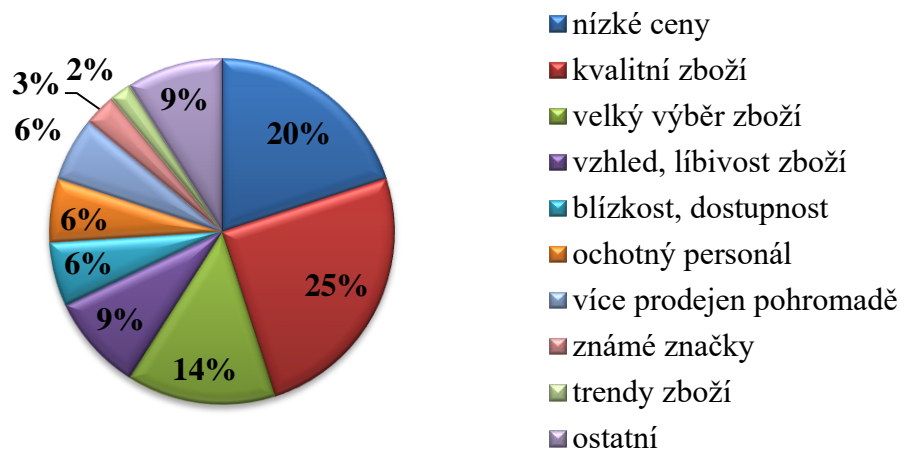
Nákupní chování jednotlivých spotřebitelů se liší v návaznosti na různé faktory, které je ovlivňují. Podle studie FASHION 2012, kterou provedla společnost INCOMA GfK, nejvíce nákupní chování mění hlavně ženy, rodiny s dětmi a starší osoby a to v návaznosti na finanční prostředky (Incoma, 2012).

Jednotlivé druhy zboží mají odlišná kritéria výběru. Nízké ceny jsou nejdůležitějším faktorem pro výběr každodenního a dětského zboží. Při nákupu spodního prádla a formálního oblečení hrají největší roli osvědčené střihy. Kvalita zboží je pak nejvýznamnějším faktorem pro nákup obuvi a sportovního oblečení. Studií je dokázáno, že téměř 80% zákazníků se o značky zajímá a sleduje je, ovšem výhradně značkové zboží nakupuje pouze 17% dotázaných. Mezi těmi, kdo preferují výhradně značkové zboží, jsou především mladí lidé, lépe situovaní a častěji muži než ženy. Značka je především pro spotřebitele zárukou určité kvality (Incoma, 2012)

V roce 2007 byl proveden spotřebitelský průzkum společností INCOMA Research a GfK Praha, kde bylo zjištěno, že vztah ke značkovosti oblečení je u českých zákazníků méně

podstatným faktorem pro nákup oblečení (45%). Tentýž výzkum také zjišťoval důvody výběru určité prodejny k nákupu oblečení pro denní nošení. Výsledkem bylo, že pro 25 % dotazovaných je nejdůležitějším faktorem při nákupu kvalita zboží, 20 % preferuje nízké ceny a 14 % zde preferuje velký výběr zboží - graf č. 2 (Incoma, 2012).

Graf 2 - Hlavní důvod výběru prodejny pro nákup denního oblečení



Zdroj: vlastní zpracování dle FASHION MARKET 2007, 2007

V souvislosti s módními trendy zrealizovala společnost STEM/MARK, a.s. v roce 2006 výzkum, který mapoval vztah 570 českých žen ve věku 15 – 55 let k módě. Výsledkem bylo, že více než 4/5 českých žen se o módu zajímá a je nedílnou součástí jejich života. O nových trendech se dozvídají převážně při setkání s kamarádkami, čtením módních rubrik v magazínech a sledováním televizních pořadů o módě (STEM/MARK, 2006).

C&A si v posledních letech definovalo svou cílovou skupinu. Avšak společnost nabízí širokou škálu možností oblečení – oblečení pro děti, muže, mladistvé, vybralo si za svůj cíl ženu. Jedná se o ženu, ve společnosti nazývanou „Casual pretty“, které je okolo 25 a více let. Tato žena pracuje na dobré pracovní pozici, má stálý finanční příjem, vlastní rodinu, ale přitom chce vypadat stále krásně a elegantně, za předpokladu jistého pohodlí. C&A si vybralo právě ženu, jelikož ony jsou základním stavebním kamenem rodiny a předpokládají, že jsou to právě ženy, které nakupují oblečení pro své ratolesti, manžele či přítele a utrácejí tak nejvíce peněz za oblečení. Snaží se zaujmout právě jí výjimečným visual merchandisingem a snaží se jí zpříjemnit nakupování.

5.3 Vnitřní prostředí

5.3.1 Analýza zdrojů a kompetencí

V maloobchodě s oblečením existuje mnoho zdrojů a kompetencí, které jsou podobné či dokonce stejné jako u ostatních společností působícím v tomto odvětví. Je tedy důležité si uvědomit, které zdroje jsou pro firmu důležité a mohou tak přinést firmě nemalou konkurenční výhodu.

Hmotné

Materiální – podnik vlastní budovu sídla společnosti v Brně. Dále pak vlastní sklad v Postupicích a na Slovensku. Podniku náleží veškeré vybavení prodejen, kanceláří – nábytek, elektrické zařízení, stojany na oblečení apod. Ovšem jednotlivé prostory prodejen jsou pouze v pronájmu.

Technologické – společnost vlastní ochrannou známku C&A od roku 1999 a mnoho licencí na různé značky (Hello Kitty, Ledové království, Star wars, aj.)

Finanční – z provedené finanční analýzy vyplývá, že společnost má dostatek prostředků pro splácení svých závazků, pouze okamžitá likvidita je pod hranicí optima. Vypočítány byly i ukazatele různých rentabilit. Společnost C&A je prekapitalizovaná, tj. podnik kryje dlouhodobými zdroji i oběžný majetek. Celková míra zadluženosti je v pořádku, pouze necelých 34% majetku je kryto cizími zdroji, viz příloha 14.

Z finanční zprávy 2015/2016 bylo zjištěno, že obrat společnosti v důsledku výrazného konkurenčního prostředí oproti předcházejícím rokům nepatrně klesl (0,2%). Nárůst obchodní marže a úspory v některých nákladových položkách přispěly k dosažení opětovného zisku (Výroční zpráva 2015/2016; 2017).

Nehmotné

Společnost C&A Moda, s.r.o. s průměrným počtem zaměstnanců 380 osob patří k větším podnikům, fluktuace zaměstnanců je vysoká. Firemní kultura je založena na spravedlnosti, rovnosti příležitostí, otevřenosti a vzájemné důvěře.

5.3.2 Marketingový mix společnosti

Produkt

Značky

Móda se stále mění, ovšem co se nemění je poskytovat moderní styl pro celou rodinu v té nejlepší kvalitě a za přijatelnou cenu. Oděvní společnost C&A nabízí mnoho značek. Těchto 10 značek zosobňuje každý okamžik skutečného života zákazníka a zajišťuje kvalitní druh oblečení pro každou příležitost. C&A se vyznačuje tím, že se snaží o usnadnění nalezení takového oblečení, které zákazník potřebuje k tomu, aby se cítil co nejlépe. Takto představuje společnost své značky:

Yessica

„Přikrášlení nedbalé elegance – vyjadřuje sebevědomí a živost dnešní ženy.“

Jedná se o značku, která nabízí sortiment pro ženy všech věkových kategorií a druhů postav. V kolekci pro Yessicu je možné nalézt oblečení od obyčejných triček po elegantní dámské sukně. Velikostní stupnice se nachází od velikosti XS – XXL (34 - 48). Pod touto značkou C&A jsou k nalezení i nadměrné velikosti pro ženy, tzv. XL Móda (velikosti 46-58) a móda pro těhotné.

Canda

„Doplnění nadčasového stylu – usnadňuje aktivním mužům i ženám omladit svůj šatník. Ať se jedná o práci nebo zábavu, Canda nabízí nadčasovou kvalitu a hodnotu.“

Jedná se o značku pro ženy. Tuto značku kupují spíše starší ženy, ale nedá se říci, že je určeno pouze pro ně. Ženy zde naleznou široké portfolio produktů od barevných triček, svetrů a bund až po kalhoty, sukně a šortky. Velikosti značky jsou větší oproti Yessice. I u této značky můžeme najít oblečení pro plnoštíhlé ženy – tedy XL kolekce. Značka Canda ovšem zahrnuje i některé výrobky pro muže – mikiny, košile, svetry.

Angelo Litrico

„Obléká moderní muže s ležérní městskou elegancí, kterou potřebují k sebevědomému prosazování svých cílů.“

Značka Angelo nabízí oblečení pro muže. V této kategorii každý muž nalezne široké portfolio oblečení od velikosti S až XXL. Dále se zde nachází oddělení Basic, které zahrnuje pohodlné pánské oblečení, jako jsou bavlněná trička, svetry, mikiny a tepláky. I zde se naleznou produkty z biobavlny.

Westbury

„Splňuje nejvyšší standardy módy, kultivovanosti a hodnoty pro zvláštní a formální příležitosti.“

Značka Westbury představuje formálnější oděvy pro muže. Jedná se především o pánské společenské košile, saka a kalhoty. Oděvy v této značce bývají o dost dražší, jelikož jsou vyráběné z dražších materiálů.

Baby Club

„Nechává malé děti být malými dětmi. Pohodlné a atraktivní oblečení dodává tvářičkám jiskru a šarm – od novorozenců po batolata.“

Baby Club je dětská značka pro nejmenší. Je zde široké portfolio oděvů od bodiček až po dětské kombinézy, čepice, ponožky a bryndáky. Velikosti v tomto oddělení jsou od 48 – novorozeně až po velikost 92. Pro určení jednotlivých velikostí slouží tabulky, viz příloha 16.

Palomino

„Pomáhá malým dětem, aby se při oblékání bavily.“

Značka dětského oblečení nabízející jak dívčí, tak i chlapecký sortiment od velikosti 92 – 140. Zde se nachází většina licencovaných produktů.

Here & There

„Zpřístupňuje poslední módu pro děti od 7 let, takže každá dívka může vykročit stylově a v plné kráse.“

Značka Here&There nabízí oblečení pro velké slečny, které se chtějí líbit. Oblečení je zde od velikosti 140 – 176, tedy přibližně od 9 let.

Clockhouse

„Je trendový. Autentické oblečení vyzařuje svěžest a zvláštnosti mladých lidí a jejich povědomí o módě.“

Móda značky Clockhouse je mezičlánkem mezi oblečením dětským a oblečením pro dospělé. Tato značka je určena převážně pro mladé lidi, ale vyberou si zde všechny věkové kategorie. Ovšem je potřeba zvolit správnou velikost, jelikož velikosti jsou v této značce menší než například v Yessice. I tato značka má široké portfolio produktů od bund, triček, tílek, svetrů, až po kalhoty a sukně. Jedná se o značku, která se snaží jít s trendy.

Rodeo

„Počítá s každým pohybem – nabízí sportovní oblečení s vkusem. Oblečení splňuje požadavky na styl a pohodlí ve fitness, na pláži nebo na gauči.“

Rodeo nabízí sportovní oblečení pro celou rodinu. Je zde možnost najít i oblečení na svah či sport. Produkty jsou vyráběny z funkčních materiálů pro vstřebávání potu a pro snadný pohyb.

Your sixth sense

„Nádech elegance - hýčká ženy dokonale přizpůsobené klasickými látkami a liniemi, které jsou lichotivé pro každou ženu, a současně podpoří její vnitřní vznešenost.“

Tato značka je určena především pro starší věkové kategorie žen. Nachází se zde elegantní oblečení z kvalitních materiálů. Tato značka patří mezi dražší v produktovém portfoliu C&A.

Jednotlivá loga značek jsou k nahlédnutí v příloze 15. Je zřejmé, že loga značek si zakládají na jednoduchosti klasického černého písma. U dětských značek Palomino, Baby Club a Here&There jsou k vidění drobné obrázky. U každé značky je drobným písmem logo C&A.

Licence

C&A jak už bylo řečeno výše, vlastní několik licencí na různé značky. Tyto licence se platí na určitou dobu a po skončení lhůty se dále tyto produkty nemohou prodávat. Většina licencovaných produktů se nachází v dětském oddělení, kde jsou licence především na postavičky od Disney – Minnie Mouse, Frozen, Auta, Princess, Medvídek Pú, Soy Luna, Sofia. Další velkou licencí v dnešní době, je zakoupená licence na filmy Star Wars, které se nachází jak v dětském, tak v pánském oddělení. Mezi další patří Marvel, Pokemon, Angry Birds, Trolls do Dreamworks, Hello Kitty. Produkty s licencí bývají o poznání dražší a jsou označené speciálními etiketami. Obrázky jednotlivých licencí jsou k dispozici v příloze 17.

Materiály produktů

Přírodní materiály

Bavlna se nachází v materiálovém složení u většiny produktů C&A, ať už jako součást směsového materiálu v kombinaci dalších přírodních nebo se syntetickými vlákny, nebo jako 100% zboží z bavlny (nejčastěji u dětského zboží). Produkty z bavlny jsou příjemné pro

přímý styk s pokožkou a vhodné i pro alergiky. Mají vysokou savost – sají pot, ale déle schnou. Ovšem produkty z bavlny mají i jisté zápory, jako je tvarová a barevná nestálost a mačkavost. Největšími pěstiteli bavlny jsou Čína, Indie a USA. C&A odebírá převážně bavlnu z Indie.

Jak už bylo řečeno výše, společnost je v současnosti nejpřednějším celosvětovým výrobcem oděvů z biobavlny, ve spolupráci s Textile Exchange a Shell Foundation. Výroba těchto oděvů začala před několika lety v Indii, kde je dodnes do této výroby zapojeno přes 30 tisíc farmářů se svými rodinami. V roce 2014 se společnost stala světovou jedničkou ve spotřebě biobavlny. V roce 2014 se prodalo 130 milionů oblečení z biobavlny a v roce 2015 o 8 milionů kusů více, tedy 138 milionů. Cílem je od roku 2020 používat k výrobě kolekcí výhradně bavlnu pěstovanou v rámci ekologického zemědělství. Lidé si začínají uvědomovat přednost biobavlny a někteří zákazníci se kvůli ní do C&A vrací (Interní materiál, 2016).

Len je v C&A pravidelnou součástí kolekcí zboží pro jarní a letní sezónu. V pánském, dámském i v oddělení Clockhouse mají zákazníci k dispozici velkou nabídku lněných kalhot, košil, sukni, šatů, halenek apod. Krom výrobků ze 100% lnu je toto vlákno často využíváno i ve směsích s bavlnou či viskózou. Hlavními pěstiteli lnu jsou Lotyšsko, Polsko, Německo, Čína, Dánsko, Francie a Belgie. V ČR se v současné době pěstováním lnu zabývá pouze několik málo zemědělců. Výrobky ze lnu jsou vysoce mačkavé, mají dobrou savost, prodyšnost, chladihost. Velkým plus je i výrazná tvarová stálost a odolnost vůči vyšším teplotám.

Ramie je tropická rostlina podobná kopřivě. Pěstuje se v Číně, Indii, Japonsku a Sumatře. Vlastnosti výrobků jsou podobné vlastnostem oděvů ze lnu, až na to, že oblečení z ramie je o něco hrubší a má výraznější lesk. Výrobky z této rostliny se v C&A objevují ojediněle, maximálně 1-2 druhy zboží za sezónu.

Vlnu lze obecně označit jako všechna vlákna živočišného původu vyráběná ze srsti například ovcí, králíků (angora), koz (mohér, kašmír) a lam (alpaka). V C&A jsou využívány především dva druhy vlny – ovčí a kašmírová vlna. Ovčí vlnu najdeme především v pleteninách – svetry, roláky, vesty, pulovry, doplňky. Nejčastěji ve směsi s jinými vlákny, jak přírodními, tak i syntetickými. Kašmírová vlna se používá převážně při výrobě tradičních šátků a šál, které však nebývají běžně součástí sortimentu prodejen. V menší míře, ale pravidelně se v prodejnách objevují kašmírové svetry, ať už z čistého kašmíru nebo ve směsi.

Tyto produkty bývají o poznání dražší. Vlněné tkaniny jsou v C&A spíše okrajovou záležitostí.

Z *hedvábí* jsou vyráběny především šátky. Ovšem v sortimentu společnosti jsou výrobky z hedvábí ojedinělou záležitostí. K dostání na prodejnách bývají především kravaty z čistého hedvábí značky Westbury.

U *kožených výrobků* se ve společnosti setkáváme s označením napa a štípenka. Napu najdeme v prodejnách vepřovou, hovězí a jehněčí. Jedná se o hladkou lícovou kůži s lesklým či matným povrchem. Štípenka se získává podélným rozřezáním plátů kůže na jednotlivé vrstvy. Horní vrstva – hlazenice – nejcennější část. Druhá a další vrstva je štípenka, která má z obou stran rubovou vrstvu usně. Nemá takovou pevnost a není vodovzdorná. C&A nejčastěji používá vepřovici. Hovězina je využívána v menší míře, například na opasky a jehněčí kůže se nejčastěji používá na dámské oděvy a rukavice.

Od roku 2014 používá C&A jenom kůži, která je vyčiněna za pomoci alternativních a netoxických metod. V dnešní době nechává společnost zpracovat kůži dvěma způsoby. Prvním je syntetické čištění, které využívá organickou sloučeninu glutaraldehydu. Druhý způsob je přírodní, který využívá třísloviny, přirozeně se vyskytující v keřích, olivách, kůře, apod. Společnosti také patří k maloobchodním řetězcům, které jako první přešly na výrobu bez chromu a klade důraz na dodavatele, aby používali pouze alternativní barviva. Jsou nastaveny přísné limity na hodnotu chromu (0,1% hmotnosti – množství chromu na celkovou hmotnost sušiny kůže). Toto je v souladu s ustanovením evropské normy EN 15987:2015. Společnost odmítá dodavatele, kteří toto množství překračují (C&A, interní materiál, 2016).

Syntetická vlákna

Polyesterová vlákna se dají zpracovávat do široké škály podob. V produktech společnosti se nalezne mnoho výrobků ze 100% polyesteru – halenky, obleky, saténové blůzky, zimní bundy nebo kabátky. Vlastnosti polyesterových výrobků jsou nízká navlhavost – nesají pot, ale rychle schnou, nemačkavost, tvarová a barevná stálost, elasticita, malá prodyšnost a vysoký elektrostatický náboj.

Polyamid je typickým materiálem pro punčochové zboží, spodní prádlo a plavky. Využívá se jak ve společenských oděvech, tak i na sportovních oděvech. Na prodejnách C&A se polyamid vyskytuje ve směsi s přírodními i jinými syntetickými materiály v nejrůznějších druzích výrobků. Často je obchodně nazýván nylonem.

Polyuretan se využívá k výrobě elasthanového vlákna – nejznámější lycra a pak k imitaci koženého zboží, tzv. koženka – výroba lehkých sak, bund a doplňků. Materiály s elasthanem se označují jako strečové.

Polyacryl nebo také acryl či acrylic je syntetické vlákno, které by se vzhledem ke své měkkosti dalo zaměnit s vlnou. Velkou nevýhodou je sklon k žmolkatění. Z akrylu najdeme značné množství pleteného zboží i doplňků ve všech oddělení C&A.

Celulózová vlákna

Mezi materiály syntetickými a přírodními se nacházejí vlákna z regenerované celulózy. Celulózová vlákna ve společnosti reprezentuje především *viskóza*. K výrobě viskózy jsou používány jak přírodní suroviny, tak chemické látky. Výrobky z viskózy ve formě pletenin i tkanin v čisté i ve směsi najdeme ve velkém množství především v dámském oddělení (Interní materiál – příručka pro zaměstnance; 2016).

Od roku 2015 společnost musí plnit přísné požadavky GOTS (Global Organic Textile Standard – obrázek č. 12) týkajících se chemikálií vstupujících do výrobního procesu. Standardem zpracování organických vláken GOTS se definují požadavky na ekologické, sociální a kvalitativní zpracování, ale i na posuzování a testování na zbytky vstupních chemických látek. Vzhledem k tomuto faktu byla v červenci vytvořena kolekce kojeneckého oblečení s tímto certifikátem (C&A, 2016).

Obrázek 12 - Logo Global Organic Textile Standard



Zdroj: C&A, 2016

V aktuálním roce 2016 společnost navazuje na své získané zkušenosti a využívá ve svých kolekcích více ekologické bavlny a dalších ekologických materiálů. Od podzimu 2016 se zavázala společnost C&A, že bude využívat 100% prachového a běžného peří s certifikací RDS (Responsible Down Standard). Šetrné zacházení se zvířaty je pro společnost nejvyšší prioritou. C&A zakázala škubání prachového a běžného peří pro produkty ze živého ptactva. Jemné peří používané ve výrobcích je pečlivě vybíráno s důrazem na původ od dodavatelů, kteří musejí dodržovat přísné normy v zacházení se zvířaty (C&A, 2016).

Obrázek 13 - Logo Responsible Down Standard



Zdroj: C&A, 2016

Pro doložení důvěryhodnosti zboží využívá také C&A certifikát Oeko-tex Standard 100, logo viz obrázek č. 14. Textil s tímto označením prošel zkouškou na obsah škodlivin a tedy zdravotní nezávadnost je tímto certifikátem zaručena. K podmínkám splnění této certifikace také patří bezchloridové bělení, srážení bez chemických přísad nebo používání kovových uzávěrů neobsahujících nikl. Testovány jsou jak výrobky z přírodních vláken, tak i syntetických vláken (interní materiál – příručka pro zaměstnance; 2016).

Obrázek 14 - Logo Oeko-tex Standard 100



Zdroj: C&A, 2016

Společnost nadále bude spolupracovat s organizací C&A Foundation a jednotlivými nevládními organizacemi s hlavním cílem podpořit rozšíření produkce ekologičtějších materiálů. Dalším důležitým bodem je kontrola nad spotřebou vody a jejími úpravami, emisemi CO₂, redukcí odpadů a používáním škodlivých látek. Tohoto chce C&A dosáhnout vytvořením jednotného ekologického postupu pro celý výrobní cyklus. Společnost se spojila s organizací Global Social Compliance Program, jejímž cílem je i zlepšení pracovních podmínek a životního prostředí při výrobě zboží (C&A, 2016).

Obrázek 15 - Logo Global Social Compliance Program

Obrázek 16 - Logo C&A Foundation



C&A Foundation

Zdroj: C&A, 2016

Tašky

C&A dbá na zlepšování životního prostředí. Od roku 2008 jsou nákupní tašky vyráběny minimálně z 80 % z recyklovatelných fólií. V prodejnách jsou také od roku 2009 zákazníkům nabízeny ekologické tašky z biobavlny. Výtěžek z těchto tašek je na zemědělské projekty v Indii, kde je pěstována biobavlna.

Novinka v prodejnách C&A s účinností od 1. března 2017 je, že plastové tašky už nebudou v České republice k nákupu nabízeny zdarma. Za cenu 5 Kč budou zákazníkům nabízeny vysoce kvalitní plastové tašky. Tímto chce C&A podpořit a udělat další krok na cestě k zajištění větší udržitelnosti a ochrany životního prostředí.

Doplňkové služby

Nabídku zboží v jednotlivých prodejnách C&A doplňují služby, které významnou měrou přispívají ke spokojenosti zákazníků.

Rezervace

Společnost umožňuje všem svým zákazníkům rezervovat zboží na prodejně. Maximálně si zákazník může rezervovat 4 kusy zboží na 7 dní. Kromě rezervací přímo na prodejnách, existuje také možnost tzv. telefonické rezervace. Telefonickou rezervaci provádí zaměstnanec prodejny tehdy, pokud má zákazník zájem o určité zboží, ale jeho příslušná velikost se nenachází na dané prodejně. V takovém případě personál mu informaci o velikosti zjistí v programu WISO. Pokud velikost, kterou zákazník požaduje je podle programu na jiné prodejně, požádá personál telefonicky své kolegy z jiné prodejny o nalezení zboží a následnou rezervaci na své pobočce. Lhůta k vyzvednutí telefonické rezervace je rovněž 7 dní.

Výměna/vrácení zboží

Výměnu nebo vrácení nenošeného zboží do 30 dnů od nákupu umožňuje společnost po předložení pokladního účtu a příslušné etikety. Tuto službu je možné využít i na jiné prodejně, než na které bylo zboží zakoupeno, a to i na prodejně v jiné zemi EU. Peníze za vrácené zboží se vrací buď v hotovosti, nebo na platební kartu podle toho, jak bylo zboží zapláceno.

Dárkové karty

Dárkové karty nabízí společnost v jakékoliv hodnotě dle přání zákazníka, minimální částka je 50 Kč. Časová platnost je neomezená a karty vydané na prodejnách v ČR je možné využít pouze v ČR. Zákazník si může vybrat z mnoha designů karet.

Distribuce

Vlajkové obchody

C&A v posledních letech přináší nové vlajkové prodejny v Düsseldorfu, v Madridu, v Paříži i v Praze (Diamant – Václavské náměstí). Koncepce vlajkových obchodů je vypracována firemními návrháři, kteří se snaží ztvárnit slib značky „Inspired by life“. Snaží se o zlepšení dojmu při nákupu spojením témat sladěného zboží s kreativní koncepcí designu – jízdní kola jako věšák na oblečení či šatny s lavičkami jako v parku.

Obchody C&A Europe

Společnost C&A neustále roste. Po Evropě má C&A okolo 1575 prodejen s více jak 35 000 zaměstnanců. Na svých prodejnách přivítá více než 2 miliony lidí denně. Rozšířila se do východní Evropy a na Balkán s cílem uspokojit rostoucí potřebu kvality a stylu za dobrou cenu. Společnost se také rychle rozrůstá ve Střední a Jižní Americe a Asii.

V tabulce č. 4 jsou znázorněny některé pobočky společnosti v zemích a jejich počet v dnešní době. Celkový počet obchodů zahrnuje obchod C&A v koncepci vlajkových obchodů, obchod C&A, obchody C&A Kids, obchody C&A Kids & Women, C&A Lingerie, C&A Clockhouse i C&A XL.

Tabulka 4 - Přehled poboček C&A

| Země | Otevřen první obchod | Celkový počet obchodů dnes |
|--------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| Nizozemí | 1841, Sneek | 133 |
| Německo | 1911, Berlin | 486 |
| Belgie | 1963, Antverpy | 138 |
| Francie | 1972, Vélizy | 169 |
| Španělsko | 1973, Valencie | 109 |
| Švýcarsko | 1977, Biel | 100 |
| Lucembursko | 1982, Ville | 8 |
| Rakousko | 1984, Wels | 131 |
| Portugalsko | 1991, Cascais | 35 |
| Polsko | 2001, Wroclaw | 74 |
| Maďarsko | 2002, Budapešť | 38 |
| Slovensko | 2007, Bratislava | 15 |
| Slovinsko | 2007, Maribor | 14 |
| Itálie | 2008, Janov | 9 |
| Rumunsko | 2009, Bukurešť | 34 |
| Chorvatsko | 2009, Záhřeb | 19 |
| Srbsko | 2012, Bělehrad | 14 |
| Rusko | 2005, Moskva | 11 |
| Turecko | 2007, Istambul | 24 |

Zdroj: vlastní zpracování C&A, 2016

Obchody v ČR

V České republice je více jak 40 obchodů, přesně 43. Obchody jsou převážně situovány do větších měst a předměstí. Všechny prodejny jsou umístěny tak, aby dostupnost pro zákazníky byla co nejpříjemnější. Proto se většinou nachází u stanic metra, v centru a mnoho prodejen značky se nachází v obchodních centrech.

V Brně se nachází rovnou tři prodejny C&A a to v Obchodním centru Olympia, Galerie Vaňkovka a Velký Špalíček. Další prodejny jsou ve městech Hradec Králové, Ústí nad Labem, Kladno, Karviná, Karlovy Vary, Liberec, Chomutov, Havířov, České Budějovice, Mladá Boleslav, Most, Olomouc, Opava, Ostrava, Pardubice, Plzeň, Tábor, Třebíč, Přerov, Zlín. Nejvíce poboček se nachází v hlavním městě Praze - 12 poboček.

V březnu 2015 se otevřela nová pobočka v Kladně a v únoru 2016 se zavřela pobočka v Praze OC-Plaza.

Na jaře 2016 měly být do nového designu přebudovány pobočky v Praze – Metropole Zličín, Zlíně – OC Centro, Ostravě – OC Avion, Brně – OC Olympia, Hradci králové – OC Futurum a další.

Zboží na jednotlivých pobočkách se může lišit. Prodejny s větší prodejní plochou mají, vzhledem ke své velikosti o mnoho širší sortiment, než prodejny malé. I ve stejně velkých prodejnách se může sortiment trochu lišit, jelikož nabídka je vždy přizpůsobena poptávce zákazníků v dané lokalitě.

Prodejny C&A Praha

Jednou z nejnovějších a největších prodejen C&A v Praze je Diamant. Jedná se o nejnovější a čtvrtý vlajkový obchod C&A. Tato prodejna se nachází v dolní části Václavského náměstí. Diamant disponuje několika patry, kde na každém patře se nachází jiná oddělení. Nákupní plocha pobočky je 4 367m² a jedná se o 13. obchod C&A v Praze.

Prodejna disponuje novou koncepcí „Cat Role“ a nacházejí se zde všechny značky C&A. Nová koncepce je laděna do čistých barev – bílá, šedivá a zakládá si na vzdušnosti a snadné pohyblivosti pro zákazníky. Nedílnou součástí jsou stojany ve stylu kol a značná prezentace oblečení na figurínách – viz obrázek číslo 17.

Obrázek 17 - Pobočka C&A Diamant na Václavském náměstí 12/ 2016



Zdroj: vlastní fotografie, 2016

Dalšími zrekonstruovanými prodejny s novou koncepcí v Praze jsou například pobočka C&A na Budějovické, v obchodním centru Nový Smíchov, prodejna v horní části Václavského náměstí i prodejna v OC Černý most.

V příloze číslo 18, jsou k porovnání přiloženy fotografie z prodejny C&A v německých Drážďanech před Vánocemi.

Prodejna v OC Chodov

Jedna z větších prodejen C&A se nachází v Obchodním centru Chodov. Zákazníkům je v této prodejně nabízeno zboží dámské, pánské, dětské a móda pro mladistvé. Jako jedna z mála prodejen v obchodním centru nabízí XL módu pro plnoštíhlé nebo těhotenskou módu pro nastávající maminky.

Přestože portfolio C&A nabízí 10 značek, na této prodejně se nacházejí pouze značky – Yessica, Canda, Angelo Litrico, Clockhouse, Baby club, Palomino, Here&There a Rodeo. Jedná se o oblečení pro volný čas, sportovní oblečení, spodní prádlo a plavky, doplňky, ale i elegantní a formální oblečení. Každá značka má svou určitou charakteristiku (viz kapitola Značky) a nachází se v určitém oddělení na prodejně. Wesbury a Your Sixth Sense jsou značky, které chodovská prodejna nenabízí. Jedná se o dražší značky z portfolia, což může být i důvod, proč zde nejsou tyto značky k dostání.

Prodejna C&A na Chodově má zatím starou koncepci prodejen, ovšem během dubna - srpna 2017 čeká prodejnu rekonstrukce a poté i tato prodejna by se měla zařadit mezi ty prodejny, které budou disponovat nejnovější strategií 2017. Tak se tato prodejna zařadí mezi 3 nejmodernější pobočku C&A v Evropě.

Všechny prodejny C&A jsou charakteristické svou prostorností a vzdušností. Chodovská prodejna má dvě patra a proto se jedná o jednu z větších prodejen společnosti, plánec prodejny viz příloha 21. V prodejně je k dispozici okolo 50 000 kusů oblečení, z toho

přibližně 16 000 dámského, 13 000 pánského a 21 000 dětského oblečení. Na dolním patře se nachází dámské oddělení značky Yesicca a Canda na jedné straně a na straně druhé pánské oddělení se značkou Clockhouse a Angelo Litrico. Na tomto patře se dále nachází pánské a dámské doplňky a oddělení Basic a Demin. Ve druhém patře je poté možné nalézt dětské oddělení podle velikostí, od nejmenších – Baby club, pro malé a velké kluky i holky – Palomino, Here&There. Dále se zde nachází dámský Clockhouse, oddělení spodního prádla, XL kolekce a oblečení pro těhotné.

Každé oddělení je situováno tak, aby zákazník při procházení prodejnou vždy zaznamenal novou kolekci, tzn., pozice jednotlivých kusů oblečení se neustále točí a posouvá podle jednotlivých kolekcí a stylů.

Obrázek 18 - Prezentace prodejny OC Chodov - Vánoce 2016



Zdroj: vlastní fotografie, 2016

Na obrázku číslo 18 jsou k vidění fotografie prodejny C&A na Chodově před Vánoci 2016. Na prvním obrázku je hlavní výloha prodejny pro vánoční kampaň. Dále je zde vidět hotspot prodejny, který zákazníci uvidí hned při vstupu do prodejny v dolním patře. Zbylé fotografie přibližují dámské oddělení Yesicca.

V období sezonních slev se vzhled prodejny a jednotlivých oddělení mění. Slevy utvoří samostatné oddělení na dobře viditelných místech. Na stěnách, stojanech, výlohách i pokladnách jsou zavěšeny cedule s nápisem SALE, aby zákazník dobře viděl, že na prodejně probíhají slevy. Ke konci slev, se kusy rozdělí zpět do jednotlivých oddělení podle značek a prodejna se vrátí do své původní podoby, kde je slevám věnován pouze jeden či dva stojany.

Obrázek 19 - Sezónní slevy - oddělní slev zima 2016/2017



Zdroj: vlastní fotografie, 2016

Prodejna je zásobována skoro každý den, krom pondělí a neděle ze skladu v Novém Městě nad Váhom. Zboží je přepravováno kamiony, ve kterých je zavěšeno na tyčích podle jednotlivých prodejen. Zaměstnanci prodejny zboží postupně převěšují na pojízdné stojany a odvezou na prodejnu. Zboží je následně reprezentováno na prodejnu. Zboží prezentované na stolech je přepravováno v přepravních nebo recyklovatelných krabicích na paletách. Na každém patře se v zázemí nachází menší sklad, kde se skladuje zboží, které se nevejde na prodejnu a je postupně doplňováno podle potřeb zákazníků.

Pravidla VIMu

Každá pobočka má jednoho zaměstnance, tzv. VIM pracovníka, který se stará o správnou prezentaci zboží na prodejně. VIM pracovník má na starost, aby prodejna splňovala základní nastavená pravidla merchadinsingu, aby zaujala svého zákazníka.

Každé oddělení má svojí danou hierarchii. Dámské oddělení je rozděleno do tří hlavních částí – Wearing occasions (bussiness classic - Yesicca, Heritage – Canda, noční prádlo, casual - Yessica, vycházkové oblečení aj), Destination (boty, šaty, demin, doplňky aj.) a Special sections (oblečení pro těhotné, XL kolekce). V pánském oddělení je tato hierarchie obdobná, je též rozdělena do tří základních fází – Wearing occasions, Destination a Special sections. Dětské oddělení je rozděleno na dívky, chlapce a kojence. Produkt se poté v rámci každé oblasti dále rozděluje podle kategorií, například kojenci se rozdělují na děti od 0-6 měsíců a děti od 6 měsíců.

Prezentace zboží na prodejních je klíčovým prvkem k zaujetí zákazníka. I pro tuto prezentaci existují určitá pravidla na prodejní ploše. Veškeré stojany musí být zarovnané a ve stejné výšce (ve většině případů 140 cm). Klíčové outfity by měly být umístěny na nejviditelnějším místě a prezentovány na bystách. Počet visících barev a stylů na bočním

rameni délky 125 cm je 2-6 a na rameni 62,5 cm 1-3. Stojany by neměly být přeplněné. Pořadí velikosti u zboží prezentovaného na stolech i na stojanech by mělo jít od nejmenšího po největší (XS->XL). Jednotlivé druhy zboží by se na stojanech měly prezentovat z vnějšku dovnitř - například bunda, halenka, košile, džíny. Výrobek by se neměl dotýkat podlahy a měl by viset úhledně.

Důležité je i správné pořadí barev. Pravidla nařizují prezentovat zboží od světlé po tmavou a zleva doprava. Prezentace podle barev a kolečko se vzorníkem barev - viz příloha 19. Pokud jsou si barvy podobné, že je zákazník těžko rozezná, jsou odděleny barvou světlejší. Etikety zboží by měly být schované – vsunuté.

Často je na prodejnách zboží prezentováno do celkového outfitu – mix sladěných dílů, který může zahrnovat topy, spodní díly, doplňky i obuv. Zákazník je tak motivován k tomu, aby si koupil celý look.

I prezentace ve stěnách má svá pravidla. Produkty musí být prezentovány podle stylu (například demin – The skinny, The bootcut leg, The streight), podle velikostí a barev – viz příloha 20.

Cena

Cena jednotlivých produktů se liší podle toho, o jaký druh oblečení se jedná, z jakého je vyroben materiál i do jaké značky z portfolia C&A patří. Záleží tedy na mnoha aspektech, které cenu ovlivňují. Mezi hlavní proměnné, které ovlivňují cenu, patří materiál. Ceny obyčejného bavlněného trička třídy Basic se ve většině případů pohybují okolo 125 - 225 Kč. Mezi nejdražší materiál se řadí kašmír. Cena kašmírového svetru se může vyhoupnout až na 3 000 Kč. Velkou roli hrají i jednotlivé značky portfolia C&A. Mezi dražší značky patří například pánská značka Westbury nebo dámská značka Your sixth sense. Pokud se srovnají dámské značky Canda a Yessica, tak Yessica je o poznání levnější. Výrobky s licenci bývají také dražší než obyčejný produkt a to z toho důvodu, že společnost investovala finance do nákupu dané licence a je potřeba tyto finance započítat do ceny produktu.

Slevy

Společnost C&A poskytuje a uskutečňuje různé slevové akce. V příloze 22 jsou k nahlédnutí některé slevové kupóny. Blíže jsou slevové kupóny popsány v kapitole propagace, jelikož se jedná o cenovou formu podpory prodeje.

Jednou z největších akcí jsou každoroční sezónní slevy, které se konají vždy na konci sezóny – letní a zimní. Tyto slevy se provádějí ve 4 po sobě následujících fázích. V každém

oddělení se zlevní mnoho kusů oblečení někdy i o více jak polovinu své původní ceny. Během roku na prodejnách také probíhají i akce na oblečení dle příslušného oddělení. Obvyklé jsou i slevy podle druhu oblečení, například slevy na bundy, kalhoty, doplňky, aj. U těchto druhů slev zákazník nepotřebuje žádné určité kupóny, ale sleva je zákazníkovi automaticky odečtena na pokladně. Tyto slevy probíhají často před Vánocemi.

Platby

Společnost umožňuje platbu mnoha způsoby. Na pobočkách se dá platit v hotovosti i pomocí platebních karet. Co se týče zahraničních měn, společnost přijímá pouze eura. Dále se na jednotlivých prodejnách dá platit různými poukázkami, které společnost podporuje. Patří mezi ně Sodexo Dárkový Pass a Bonus Pass, poukázky Cadoc, Premia a Ticket Compliments. Mezi 3 základní služby C&A patří i dárkové karty, kterými může zákazník v prodejnách C&A zaplatit. Pokud se prodejny nacházejí v obchodních centrech, je možnost zaplatit zboží i poukázkami či kartami, které nabízí dané obchodní centrum. Například v prodejnách C&A v OC Chodov a Černý most, se dá zaplatit speciální dárkovou kartou obchodního centra. V obchodním centru Palladium na Náměstí Republiky se vydávají speciální poukázky s určitou jmenovitou hodnotou, které také platí v prodejně C&A v tomto obchodním centru, viz příloha 23.

Propagace

Centrála marketingové komunikace pro všechny země se nachází v německém Düsseldorfu. Z této základny vychází veškeré pokyny a informace o plánovaných akcích, které jsou dále předány do jiných marketingových poboček. Pro Českou republiku a dalších 8 zemí je hlavním marketingovým střediskem pobočka v Rakousku, která poté veškeré obdržené podklady, marketingové plány, brožury přeposílá jednotlivým marketérům v dané zemi. Marketéři podle finančních prostředků a možností dané země vyberou z plánu druh propagace.

Marketingová komunikace je zajišťována povoláním osobou ve společnosti, která má vždy na starosti danou zemi. Pro Českou republiku a Slovensko uskutečňuje marketingovou komunikaci Mgr Veronika Kovaříková. Stará se o to, aby aktivity společnosti byly vidět v médiích, časopisech, ve městě na plakátech, v televizi, na blozích. Na začátku každé sezóny dostane marketér brožuru s novou kolekcí, kterou rozešle do příslušných časopisů a médií. Pracovník spolupracuje s mediálními agenturami, které pomáhají pronajímat prostory v médiích a s grafickým oddělením pro přípravu propagačních materiálů.

Společnost C&A využívá mnoho nástrojů marketingového komunikačního mixu ke komunikaci se svými zákazníky a k získávání zákazníků nových. Tyto nástroje jsou při jednotlivých aktivitách mnohdy značně propojovány.

V minulých letech si společnost pro své kampaně v České republice vypůjčila mnoho známých českých tváří. Tváří jarní kolekce pro rok 2004 se stala Anna Geislerová. Dalšími tvářemi značky byla Tereza Brodská (2006), Linda Rybová (2007) či Alena Šeredová (2009). Mezi zahraniční tvář, která reprezentovala C&A a vytvořila pro společnost vlastní kolekci pro ženy, byla Cindy Crawford v roce 2012. V příloze 25 k nahlédnutí fotografie osobností.

Za posledních pár let ovšem společnost přichází s novými kampaněmi, které prezentuje na obyčejných lidech. Oslovuje každodenní momenty a vytváří běžnost všedního dne. Tím se liší od svých konkurentů, kteří sázejí na známé tváře. C&A si stále zachovává svou rodinnou atmosféru i v reklamách. V roce 2015 odstartovala společnost novou komunikační kampaň s názvem „today's look is“, která reflektuje na skutečné lidi a mnoho aspektů z každodenního života.

Pro každou společnost je důležitá zpětná vazba na zákazníka. C&A využívá pro tuto potřebu internetový dotazník na stránkách www.feedback.canda.com. Celá tato komunikační koncepce se nazývá CX a zaměstnanci prodejen navštěvují příslušná školení, jelikož je potřeba i zaměstnancům vštípit myšlenku, že právě zpětná vazba nad zákazníka je hlavní hybnou silou prodeje. Je potřeba zjistit, co zákazník chce nakupovat.

Reklama

Masové oslovení se lidí provádí tištěnou reklamou v různých časopisech, jako je například Žena a Život, Ona Dnes či BLESK pro ženy. Jednotliví návrháři si od společnosti C&A vypůjčí různé kusy oblečení na smlouvu, které pak vyfotografují a propagují ve svých časopisech. Reklamu společnosti pak také dělají různé seriály (například seriál Ulice), kde si stylisti filmů či seriálů zakoupí nebo zapůjčí kusy, ve kterých hrají známé osobnosti. I toto se počítá do propagace značky, jelikož zákaznice poznávají kusy z C&A a někdy si je i proto rády zakoupí. Společnost dále využívá k propagaci plakáty na dopravních zastávkách, uvnitř obchodních center, v metru a v novinách. V období slev má společnost spoty v různých rádiích – Frekvence 1, Impuls, Kiss. Dokonce byl i reklamní spot v televizi. V ČR jsou tyto reklamy na novou kolekci převážně na Vánoce, kdežto například v Německu jsou k vidění po celý rok. Dalším druhem reklamy je neadresná distribuce, která představuje roznášení letáků a brožur C&A do schránek spotřebitelů. Na internetovém portálu IDnes nebo Blesk jsou k vidění reklamní bannery C&A.

Podpora prodeje

Do podpory prodeje patří především různé druhy slev a akcí, jedná se tedy o tzv. cenové nástroje podpory prodeje:

Super nákupy - na tuto akci zaměstnanci prodejen a najaté hostesky rozdávají pozvánky s procentuální slevou (většinou 25% na libovolný kus či celý nákup). Jedná se o pár hodin v jednom dni, kdy zákazníci budou moci využít právě tyto kupóny. Tato akce je většinou provázena i s velkou marketingovou agendou. Rozdávají se květiny k nákupu, sklenka vína či sektu a je možnost nalíčení od společnosti Avon.

Mezi další akce patří například slevové kupóny z časopisů, novin a C&A letáků, které zákazník při nákupu předloží na pokladně a sleva mu bude odečtena. Existují také DNY Marianne a nákupy s OnaDnes, kde zákazník získá slevový kupón zakoupením těchto časopisů.

Zaměstnanci prodejen často rozdávají různé slevy k nákupu, takovým příkladem je šek na 200 Kč. Tato sleva platí v určitém období a to pro zákazníky, kteří nakoupí výrobky nad 800 Kč. Poté jim je z nákupu po předložení tohoto šeku odečteno 200 Kč.

C&A spolupracuje s drogerií DM a telefonním operátorem O2. Drogerie a parfumerie DM poskytuje za určitý počet bodů svým zákazníkům slevu 30% na BABY oblečení do velikosti 104 od společnosti C&A. Telefonní operátor O2 má pro své věrné zákazníky tzv. EXTRA výhody, kde je možné najít i slevu do obchodního řetězce C&A. Tato sleva je ovšem omezena krátkým časovým intervalem a většinou i sortimentem, na který se dá sleva uplatnit. Zákazníci buďto na pokladně předloží kupónek se slevou od O2 nebo ukáží SMS s kódem poslaným od společnosti O2. Kód ovšem nesmí být přeposlaný, musí pocházet pouze z čísla O2.

C&A je tzv. „Dog Walk“ značka, tedy značka, která není na přehlídková mola, ale na procházku se psem. Společnost C&A pořádá pouze přehlídky s novou kolekcí na každou sezónu (Říjen – Jaro/Léto; Květen – Podzim/Zima), kam jsou pozváni jednotliví marketéři i novináři z celého světa. Tyto přehlídky se konají v různých městech EU (Paříž, Madrid, Amsterdam aj). V České republice se konalo také mnoho menších módních přehlídek, které ovšem organizovaly jednotlivé pobočky převážně v obchodních centrech.

Public relations

Ve velké míře se C&A podílí na sponzorování různých nadací. Společnost má svojí vlastní firemní nadaci – C&A Foundation. Tato nadace sdílí hodnoty společnosti. Společně s dalšími partnery usiluje o vybudování spravedlivého a udržitelného oděvního průmyslu.

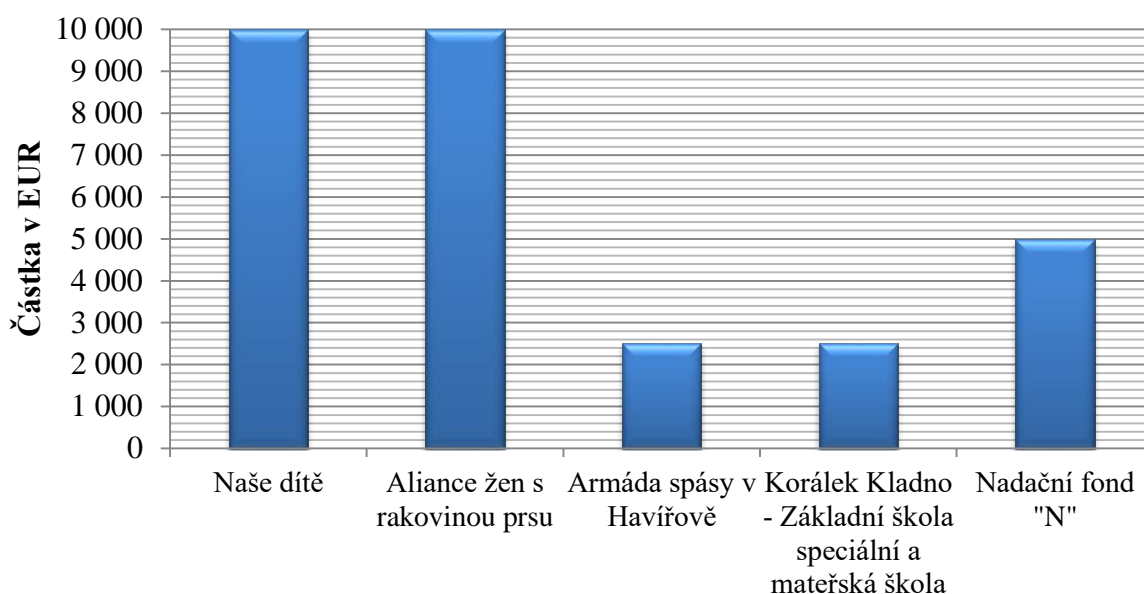
V roce 2015 nadace C&A Foundation zřídila fond ve výši 1 milionu EUR na pomoc uprchlíkům. Uprchlíky nadace podporuje prostřednictvím partnerství s organizací Save the Children. Během vánočního období mohli zákazníci zakoupit sváteční sady karet pro organizaci Save the Children. Za každou prodanou vánoční sadu karet darovala nadace C&A Foundation finance na Save the Children. Tato kampaň probíhala od roku 2015 a po dobu 1 a půl roku darovali zákazníci více než 500 000€. Save the Children je největší nezávislou organizací na světě pro práva dětí, která funguje ve více jak 120 zemích světa. Organizace poskytuje dětem zdravotní péči, jídlo, vzdělání i ochranu bez ohledu na jejich původ, pohlaví nebo náboženství. Zajišťuje pomoc ve válečných oblastech a v oblastech konfliktů. Pomoc uprchlíkům zde hraje ústřední roli. Zvláštní pozornost je věnována zemím, které jsou nejvíce zasaženy přílivem uprchlíků – Německo, Rakousko, Itálie, Srbsko, Turecko, Francie a Maďarsko.

Nadace C&A Foundation dále spolupracuje například s Global Fund for Women. Společně se snaží snížit násilí na základě pohlaví, zajištěním bezpečných a rovnoprávných podmínek pracujících žen v Asii. Další části darů putují do Disaster Risk Reduction Innovation Fund, který podporuje snižování rizik a přístupy v městském prostředí Bangladéše, Indie, Číně, Brazílii a Mexiku. A v neposlední řadě je část finančních prostředků věnována Mothers in Crisis Fund, který poskytuje okamžitou pomoc ženám a dětem v nouzi.

První kampaň společnosti C&A – Inspiring Woman, spojila zaměstnance z mnoha zemí po celém světě k podpoře mnoha charitativních organizací k podpoře žen. Mnoho zaměstnanců se podělilo o své příběhy vytvořením selfie o nejvíce inspirující ženě. Každý příběh, znamenal finanční dar. Společně se získalo více než 1 milion EUR. V České republice se této kampaně zúčastnilo 270 zaměstnanců a celkem se rozdělilo 32 700 EUR mezi tři charity – Aliance žen s rakovinou prsu, Nadace Naše dítě, Kolping dům a Globální fond pro ženy (tiskové zprávy C&A; 2016).

V roce 2017 dostala Česká republika k dispozici 30 000 EUR, které mohla rozdělit mezi libovolné nadace. C&A v Česku spolupracuje spíše s lokálními nadacemi. V grafu číslo 3 je názorně ukázáno, mezi jaké nadace a v jakém poměru bylo v roce 2017 rozděleno 30 000 EUR.

Graf 3 - Podporované nadace v ČR za rok 2017

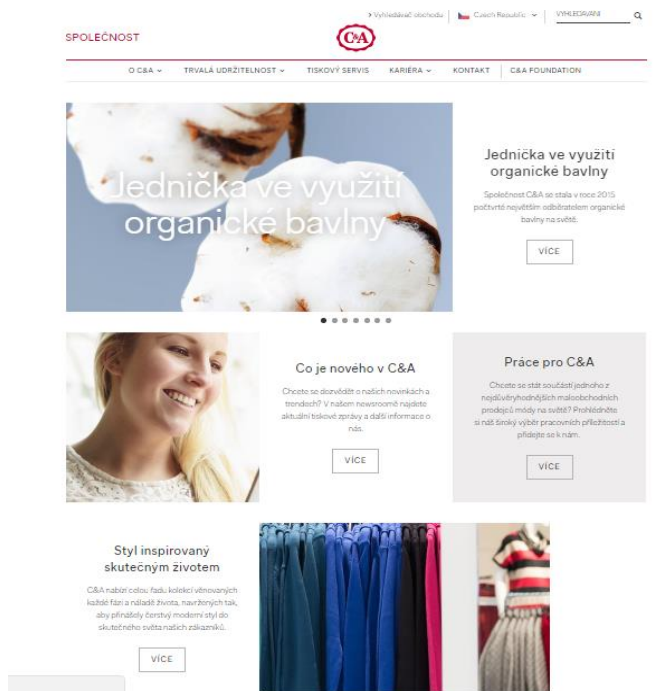


Zdroj: interní informace - rozhovor, 2017

Internetová marketingová komunikace

C&A v roce 2016 vytvořila také nové webové stránky, kde informuje své zákazníky o zajímavostech a událostech v okolí společnosti, obrázek č. 20.

Obrázek 20 - Webové stránky C&A



Zdroj: C&A, 2016

Jak je vidět na obrázku č. 20, webové stránky odpovídají vizi společnosti C&A – upozornit zákazníky na to, že C&A patří mezi nejudržitelnější maloobchodní módní značku. Tento web nefunguje jako weby ostatních konkurenčních značek. Na těchto stránkách není k dispozici žádný přehled produktů, které C&A prodává, které by se zákazník mohl prohlédnout a následně objednat. Jedná se čistě o stránky určené k informování spotřebitelů o dění okolo společnosti. Jsou zde pouze informace o historii C&A, vedení, o oceněních, prodejnách, o trvalé udržitelnosti, o volných pracovních pozicích a v neposlední řadě odkaz na nadaci C&A Foundation.

Je důležité zmínit i novou službu pro zákazníky nazývanou Click&Collect C&A. Bohužel tato služba není zatím k dispozici v České republice. Click&Collect přináší komfort a pohodlí nákupu z domova. Ve vybraných zemích umožňuje zákazníkům své objednávky provést prostřednictvím internetového obchodu a nechat si zboží zdarma dopravit do jakékoliv prodejny C&A. Mezi výhody patří i to, že zákazníci mohou vybrané zboží přes internet v jakékoliv prodejně i vrátit. V určených prodejnách jsou speciální salóanky vyhrazené pro služby Click&Collect, kde si zákazníci mohou prohlížet, vybírat a objednávat přes internet a popřípadě průběžně i zkusit další oděvy, které jejich objednávku doplní.

C&A v různých zemích EU má své vlastní facebookové a instgramové stránky, kde propaguje produkty a láká zákazníky na nové kolekce, akce a slevy. C&A Europe zřizuje oficiální instgramové stránky C&A, kde jsou k nahlédnutí videa z nové kolekce, fotografie žen při běžných příležitostech v oblečení C&A, rodinné akce a mnoho dalších.

Společnost C&A se snaží zaujmout mladší generaci pomocí módních blogů a Instagramu. Časté prezentace zboží jsou k vidění například na nejznámějším blogu A Cup of style nebo blogu Pavlína Jágrové.

C&A pořádá každého půl roku sraz pro blogery z celé Evropy, kde představuje novou kolekci. Představení kolekce Podzim/Zima pro rok 2016 se konalo v Amsterdamu. Novou kolekci na Jaro/Léto 2017 C&A představilo blogerům v Madridu, viz příloha 26. Pro české blogerky a blogery se toto představení nové kolekce Jaro/Léto 2017 konalo v Radlické kulturní sportovně.

5.4 Dotazníkové šetření

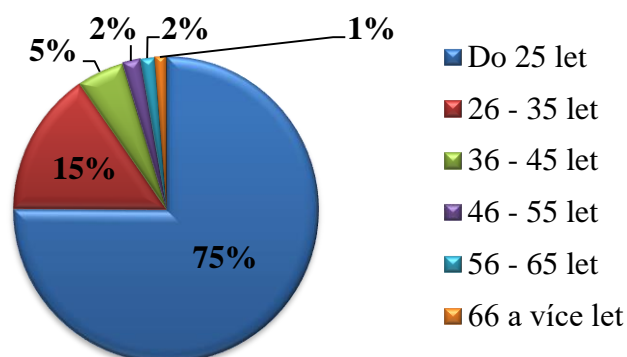
Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na značku C&A a o povědomosti této značky. Dotazník byl vyhotoven elektronickou formou dotazování na serveru Google, přičemž výzkumu se zúčastnilo 262 respondentů. Dotazník byl zveřejněn široké veřejnosti, rodině a přátelům. Také byl sdílen na sociálních sítích České zemědělské univerzity v Praze a dalších facebookových skupinách. Dotazníkové šetření probíhalo od 6. 1. 2017 do 5. 2. 2017.

Dotazník obsahoval 35 otázek. U většiny otázek respondenti zaškrtovali pouze jednu odpověď. U dvou otázek měli respondenti podle svého názoru ohodnotit od 1 do 5 služby C&A a zdůraznit, jaká je podle nich C&A značka. Dotazník je k nahlédnutí v příloze 27.

5.4.1 Základní charakteristiky respondentů

Šetření se účastnilo 262 osob, přičemž jejich odpovědi byly vyhodnoceny a zahrnuty do šetření. Otázky na identifikaci respondentů byly umístěny na konci dotazníku. Šetření se zúčastnilo 77 % žen a 23 % mužů, což se dá vysvětlit, že pro ženy je nakupování bližší téma než pro muže a také ženy jsou k vyplňování dotazníku obecně vstřícnější.

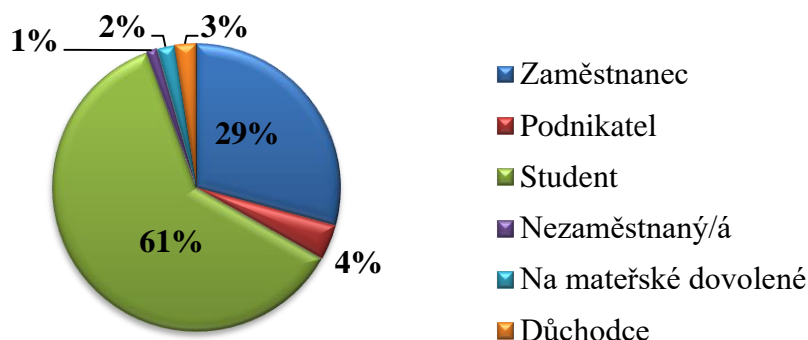
Graf 4- Věkové složení respondentů



Zdroj: vlastní zpracování dle Google, 2017

Nejpočetnější skupinu tvoří respondenti do 25 let, jak znázorňuje graf číslo 4. Tato skupina tvořila 75 % z celkového množství respondentů. Velké procento se dá logicky odůvodnit tím, že dotazník byl rozeslán studentům vysokých škol, jak dokumentuje graf číslo 5. 15 % tvoří věková kategorie od 26 do 35 let.

Graf 5 – Status



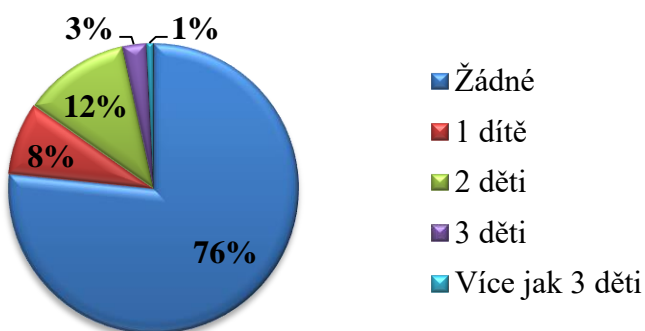
Zdroj: vlastní zpracování dle Google, 2017

Graf číslo 5 dokazuje, že 61 % respondentů studuje, 29 % je zaměstnaných, 4 % respondentů jsou osoby samostatně výdělečně činné, 3% jsou důchodci a další 2% jsou na mateřské nebo rodičovské dovolené. Zbylé 1 % je tvořeno 3 osobami, které jsou nezaměstnané.

Tím, že většina respondentů byli studenti je pochopitelné, že většina je svobodná. Celkem se jedná o 86 %, tedy 225 respondentů. Dalších 11 % je vdaných či ženatých. 3 % zastupují respondenti ovdovělí a 5 % rozvedení.

Na grafu číslo 6 je vidět, že většina respondentů, celých 76 % nemá děti. 12 % respondentů má děti 2, 8 % respondentů dítě 1. 3 děti má pouze 7 respondentů, tedy necelé 3 % a více jak 3 děti má pouze necelé 1 %

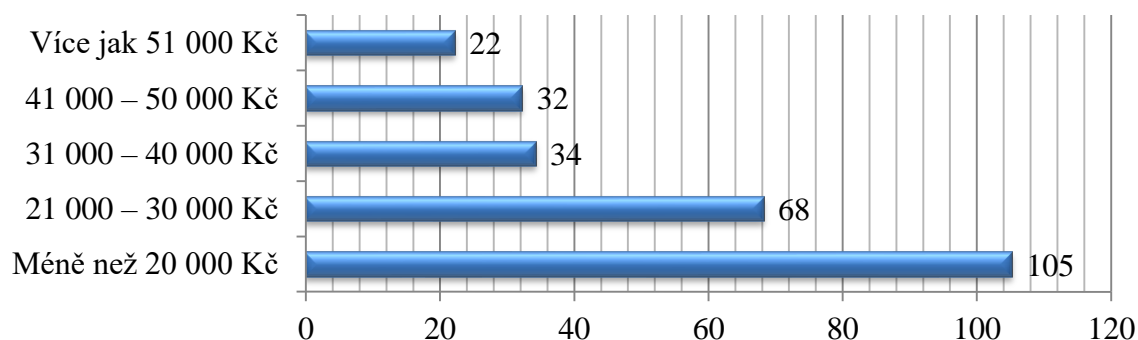
Graf 6 - Počet dětí



Zdroj: vlastní zpracování dle Google, 2017

Z grafu číslo 7 vyplývá, že největší množství respondentů (40 %) má čistý rodinný příjem menší než 20 000 Kč. Do této skupiny spadají hlavně studenti, 69 studentů z celkových 155 má rodinný příjem menší jak 20 000 Kč. Dále se zde objevují důchodci, nezaměstnaní a ženy na mateřské dovolené či rodičovské dovolené. Druhou nejpočetnější skupinou 26 % jsou respondenti s čistým rodinným příjmem od 21 000 Kč do 30 000 Kč. Do této kategorie také spadá mnoho studentů a zaměstnaných. Třetí skupinou s 13 % tvoří respondenti s rodinným příjmem v rozmezí 31 000 Kč – 40 000 Kč. Spadají sem jak někteří studenti, tak osoby zaměstnané či OSVČ. U 12 % respondentů se příjem pohybuje v rozmezí 41 000 Kč – 50 000 Kč. Více jak 51 000 Kč má pak pouze 8 % respondentů. Do této kategorie spadají hlavně podnikatelé a zaměstnanci.

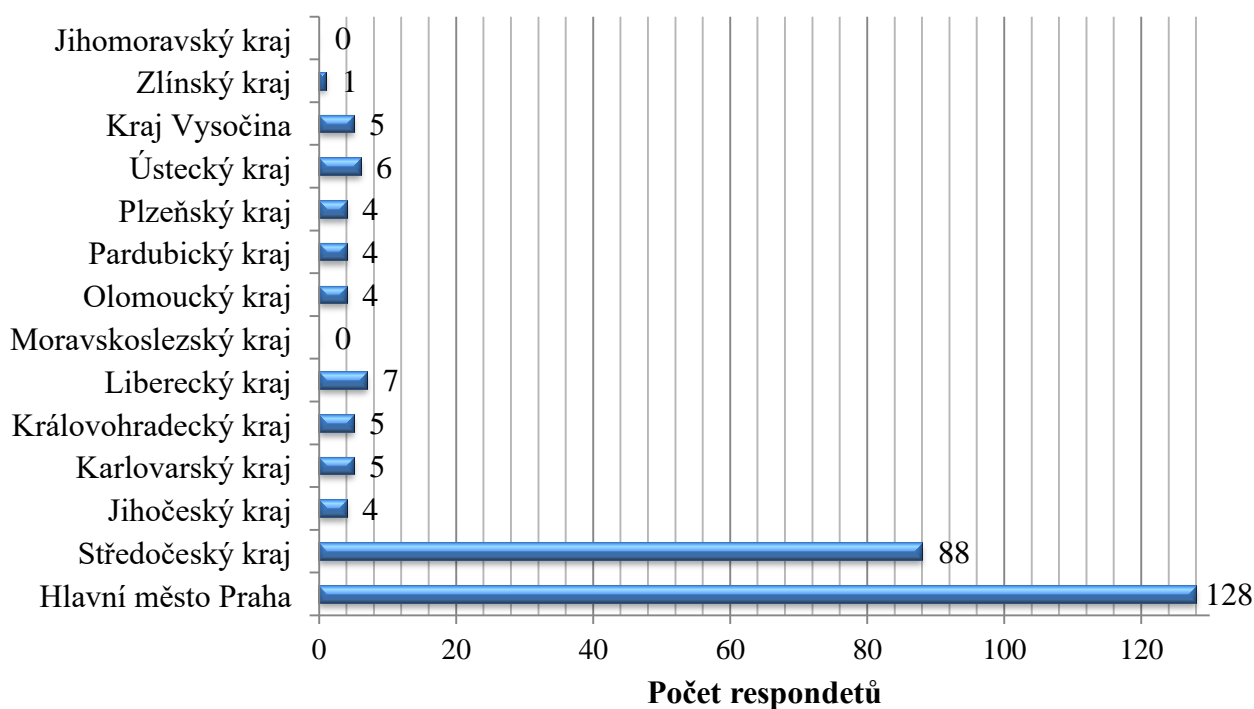
Graf 7 - Čistý rodinný příjem



Zdroj: vlastní zpracování dle Google, 2017

Na grafu číslo 8 je vidět, že nejvíce respondentů pochází z hlavního města Praha. Celkem se jedná o 49 %, což odpovídá 128 respondentům. Další větší skupina pochází ze Středočeského kraje, konkrétně se jedná o 88 respondentů, což znamená 34 % z celkového počtu respondentů. Tento počet lze logicky vysvětlit stejně jako u věkového složení respondentů. Jelikož byl dotazník rozeslán především vlastním respondentům v okolí bydliště a dále zveřejněn na facebookových stránkách České zemědělské univerzity v Praze. Proto je tedy zřejmé, že jsou nejpočetnější skupinou respondenti právě z těchto krajů. Ostatní kraje byly v dotazníku zastoupeny v rozmezí 1-3 %. Kraj Moravskoslezský a kraj Jihomoravský nebyl v dotazníku zastoupen ani jedním respondentem.

Graf 8 - Trvalé bydliště respondentů



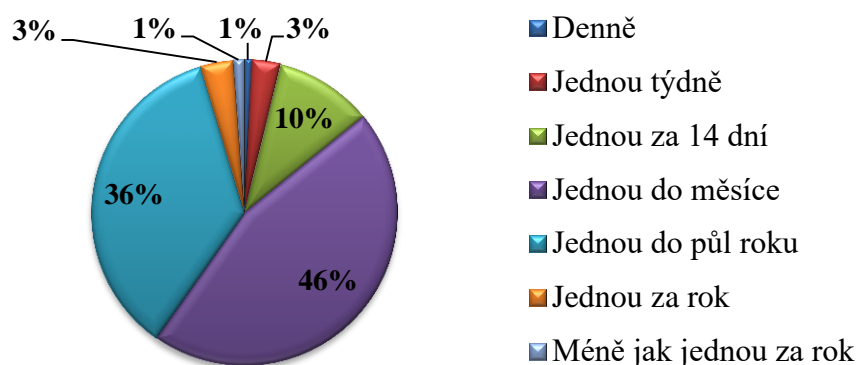
Zdroj: vlastní zpracování dle Google, 2017

Většina respondentů žije ve městě, které má více jak 150 000 obyvatel, což je pochopitelné i z toho důvodu, že nejvíce respondentů žije v Praze. Dalších 15 % žije v obci s 501 – 3 000 obyvateli, 14 % v obci s 3 001 – 10 000 obyvateli, 13% respondentů ve městě s více jak 10 000 obyvateli.

5.4.2 Obecné otázky o nakupování

Všem respondentům byly položeny obecné otázky ohledně nakupování. První otázkou se zjišťovalo, jak často chodí nakupovat oblečení – viz graf 9. 46 % respondentů, což připadá na 119 osob, chodí nakupovat oblečení jednou do měsíce. Dalších 36 % chodí nakupovat oblečení jednou do půl roku. Jednou za 14 dní nakupuje oblečení 10 % dotazujících. Další skupinou z 3 % jsou respondenti, kteří chodí nakupovat oblečení jednou za rok. Denně chodí nakupovat pouze 1 %.

Graf 9 - Častost nakupování oblečení u respondentů

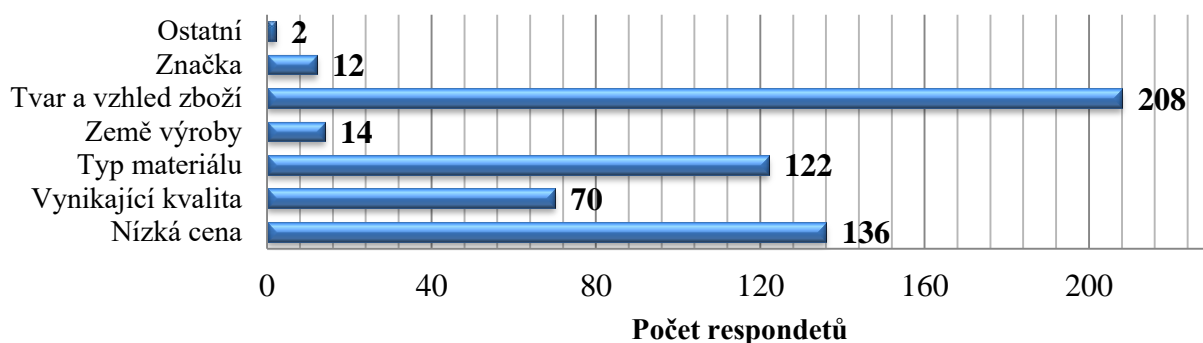


Zdroj: vlastní zpracování dle Google, 2017

Další otázka měla zjistit, při jaké příležitosti respondenti nakupují oblečení. Většina respondentů, přesně 62 %, nakupuje oblečení až v případě, že nový kus oblečení potřebuje. Například roztrhaly se kalhoty, vytáhl svetr, zničila bunda aj. Dalších 35 % respondentů si zajdou koupit oblečení jen tak, pro radost. Chtějí si koupit nové oblečení, tak si ho koupí. Minoritně jsou zde zastoupeny i příležitosti Vánoce, narozeniny kamarádů či příbuzných. Výzkum také dokázal, že nejčastěji dotazující nakupují oblečení sami (63 %). 19 % respondentů odpovědělo, že oblečení v rodině nakupují nejčastěji rodiče. 9 % uvedlo, že oblečení nejčastěji nakupuje někdo jiný, než je uvedený v možnostech. Nejčastěji bratr, sestřenice či sestra. U 20 respondentů (8 %) nejčastěji oblečení nakupuje přítelkyně či přítel a u 4 (2 %) manželka či manžel.

Velmi důležité pro kupní chování spotřebitelů také je, jaká kritéria při výběru oblečení daný spotřebitel upřednostňuje. Proto další otázka měla za úkol zjistit, jaká kritéria respondenti upřednostňují. Na výběr bylo 6 kritérií a respondenti měli označit maximálně dva aspekty. V grafu číslo 10 jsou uvedeny nejčastější rozhodující kritéria. Nejvíce je důležitý pro respondenty tvar a vzhled zboží a poté cena. Kritérium nízké ceny by se dalo přisoudit tomu, že většina respondentů, kteří vyplňovali dotazník, má měsíční rodinný příjem méně jak 20 000 Kč.

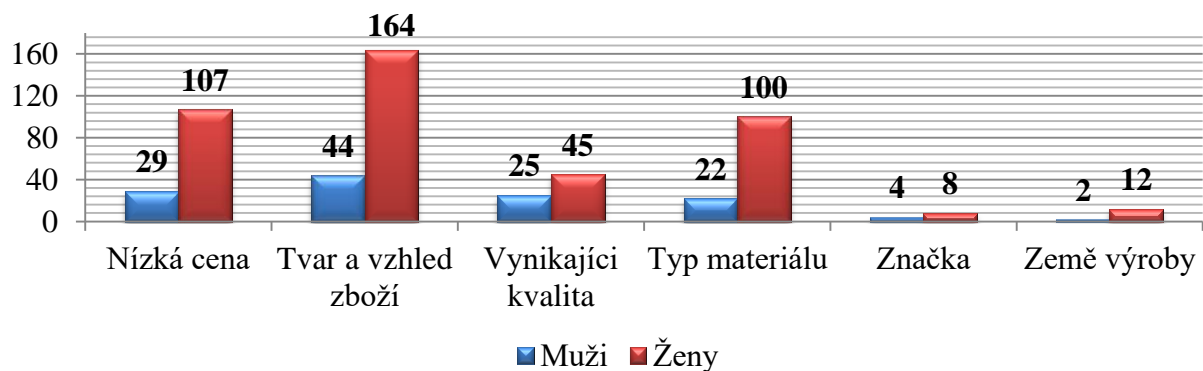
Graf 10 - Rozhodující kritéria při nákupu oblečení



Zdroj: vlastní zpracování dle Google, 2017

Na grafu číslo 11 je vidět, jak jednotlivá kritéria ovlivňuje pohlaví respondentů. Je potřeba připomenout, že dotazník vyplnilo více žen, než mužů, ale i tak je z výsledků znát, co každá skupina preferuje. Ženám nejvíce při výběru oblečení záleží na vzhledu a tvaru a poté až na ceně zboží, což by se dalo považovat za samozřejmost, nikdo nechce nosit oblečení, které se mu nelíbí. Především ony dbají na vzhled oblečení. Tvar musí lichotit postavě ženy a barva pasovat k typu pleti. C&A za posledních pár kolekcí přicházela na trh spíše s oversize velikostmi a rovným střihem. Ne každé ženě tyto střihy pasují a ne každá žena se v nich cítí dobře. Pro muže je také hlavním kritériem vzhled produktu a cena. U kritérií kvality a typu materiálu se názory rozcházejí. Ženy upřednostňují spíše typ materiálu před kvalitou výrobku, kdežto muži hledí spíše na kvalitu než na materiál. Rozdíl je pak také v kritériích značka a původ výroby. Ženy více preferují zemi výroby před značkou, kdežto muži právě naopak. Ovšem tato kritéria nepatří k těm hlavním rozhodujícím a jsou zastoupena v malém počtu dotazovaných.

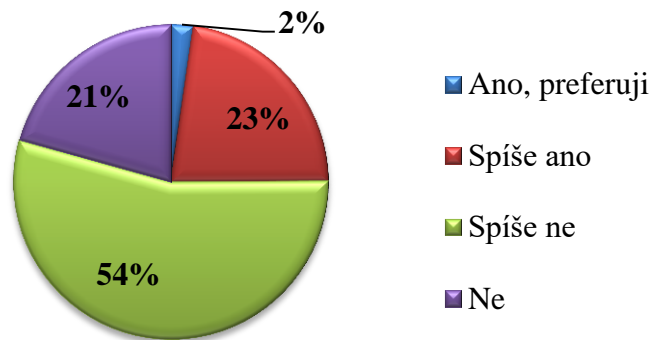
Graf 11 - Rozhodující kritéria podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování dle Google, 2017

Další z výzkumných otázek se zaměřovala na preferenci luxusních značek při nakupování oblečení. Respondenti byli dotázáni, zda při nákupu oblečení preferují luxusní značky. Jak vyplývá z grafu číslo 12, většina respondentů, celkově 54 %, odpověděla, že spíše ne a 23 % spíše ano. 21 % vůbec nepreferuje luxusní značky a preferuje je pouze 2 %.

Graf 12 - Preference luxusních značek

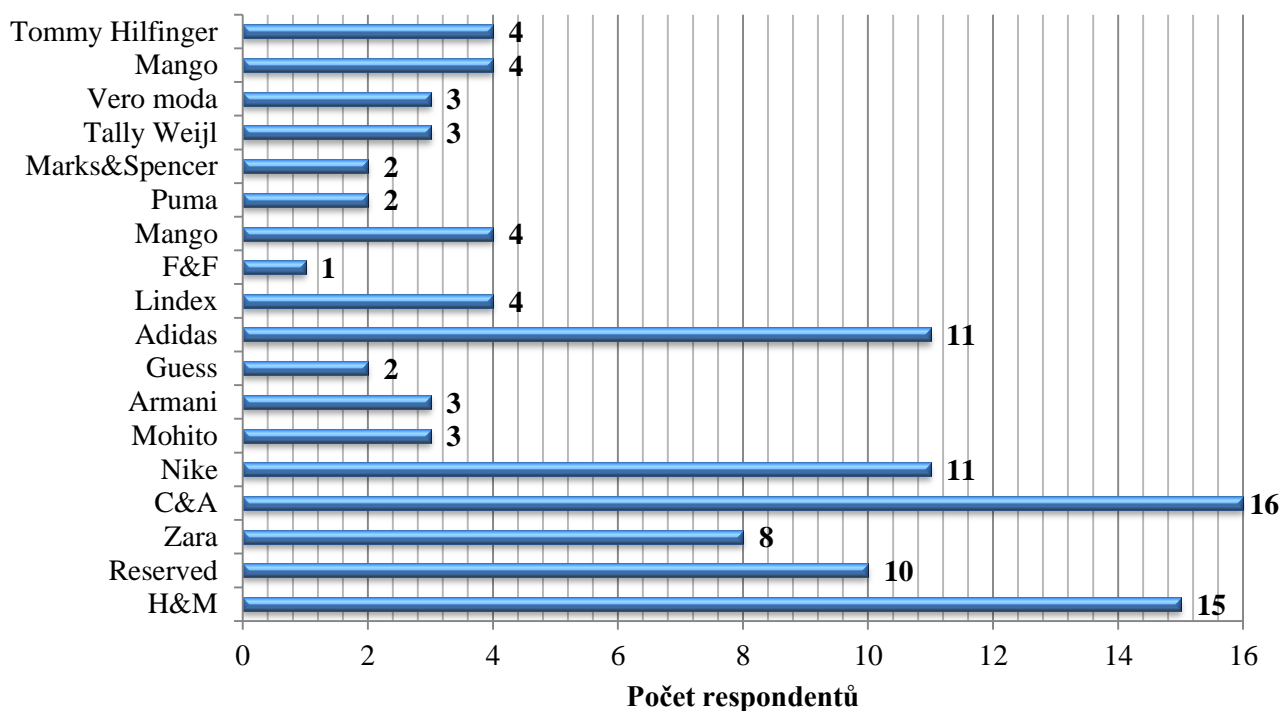


Zdroj: vlastní zpracování dle Google, 2017

V dnešní době jsou velkou konkurencí vietnamští prodejci na tržnicích, proto byla respondentům položena otázka, zda nakupují oblečení právě u vietnamských prodejců. Celých 60 % respondentů odpovědělo, že nenakupuje oblečení u vietnamských prodejců, 36 % si občas něco koupí a jenom 4 % dotazovaných kupuje oblečení pravidelně u Vietnamců.

Důležitou roli v chování kupujícího hraje i fakt, zda vůbec kupující má svoji oblíbenou značku. Zde 52 % dotazujících odpovědělo, že nemá oblíbenou značku a 48 %, že má. Každý kdo odpověděl ano, byl vyzván k vypsání své oblíbené značky. Svou oblíbenou značku vypsalo 121 respondentů. Na grafu 13 jsou k vidění některé jmenované značky. Nejčastěji byly zmiňovány značky C&A (16), H&M (15), sportovní značky Nike (11) a Adidas (11). Dále pak Zara (8). Ostatní značky jsou zde zastoupeny minimálně. Je zajímavé, že značka C&A nejspíš nepatří u mužů k oblíbeným značkám, jelikož ani jeden z dotazovaných mužů jí neuvedl jako svou oblíbenou. Mezi muži jsou více oblíbené sportovní značky jako například Adidas či Nike.

Graf 13 - Nejčastěji zmiňované značky

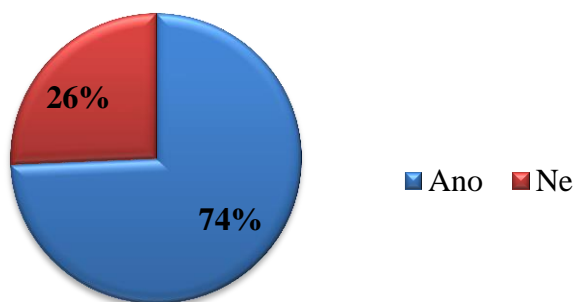


Zdroj: vlastní zpracování dle Google, 2017

5.4.3 Značka C&A

První otázkou cílenou na značku C&A, byla otázka, zda respondenti znají tuto značku. 99 % dotazovaných odpovědělo ano, pouze 1 % značku C&A vůbec nezná. Následovala rozřazovací otázka. Pokud respondenti na tuto otázku odpověděli ano, pokračovali dále ve vyplňování další otázky, pokud odpověděli ne, přeskočili otázky týkající se značky C&A. Otázka zněla: Nakupujete v C&A? 74 %, což odpovídá 194 dotazovaných, nakupuje v C&A, zbylých 26 % nenakupuje v C&A – viz graf 14.

Graf 14 – Zákazníci C&A



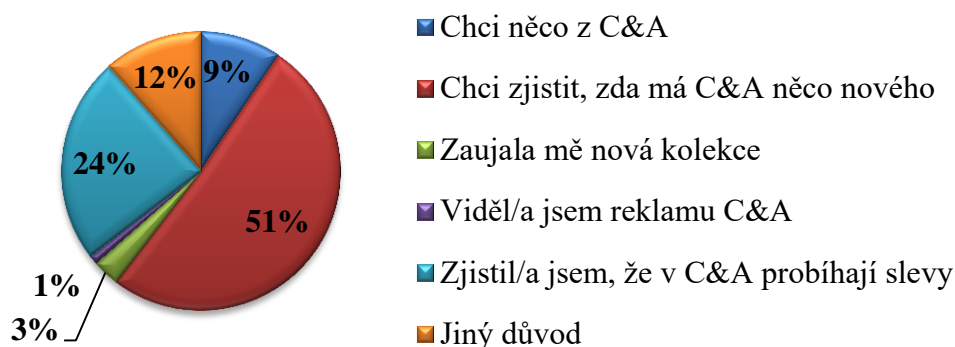
Zdroj: vlastní zpracování dle Google, 2017

Obchodní řetězec C&A navštěvuje jednou za půl roku 56 % (109) dotazujících z celkového počtu 194. Druhou největší skupinou jsou respondenti, kteří navštěvují C&A jednou do měsíce. Další skupinou s 8 % jsou lidé, kteří navštěvují prodejny jednou za 14 dní. Po 1 % pak mají odpovědi jednou týdně a více jak jednou týdně.

Úkolem jedné z otázek bylo zjistit, zda zákazníci vždy odcházejí s nákupem, tedy zda si pokaždé zakoupí nějaký kus oblečení či doplněk. Bohužel bylo zjištěno, že menší polovina dotazovaných odchází s nákupem. Spíše ano, odpovědělo 86 (45 %) a ano jenom 6 (6 %) respondentů. 52 % dotazovaných většinou v C&A nenakoupí.

Otázka číslo 11 zjišťovala, z jakých důvodů respondenti chodí do prodejen C&A. K dispozici bylo 5 předem daných odpovědí a jedna otevřená, kam mohli dotazující napsat jiný důvod. Jak je vidět v grafu číslo 15, větší polovina dotazujících (51 %) se chodí do C&A podívat, zda nemá něco nového a pěkného. Tato odpověď by se dala vysvětlit také tím, že většina prodejen se nachází v blízkosti frekventovaných lokalit či v obchodních centrech. Dá se tedy předpokládat, že respondenti, kteří se rozhodli jít si koupit nějaké oblečení do obchodního centra či jdou jenom kolem do/z práce, si prohlédnou i prodejny C&A. Díky velkým marketingovým akcím (spoty v rádiu, slevy v časopisech, O2 slevy, DM aj.) jsou zákazníci informováni o probíhajících slevách. Celých 24 % dotazovaných chodí do prodejen právě kvůli slevám. 12 %, tedy 22 respondentů napsali jiný důvod, kvůli kterému navštěvují prodejny C&A. Patří mezi ně například, že značka nabízí XL velikosti, nízké ceny a hezké oblečení pro děti. Další odpovědí bylo, že respondent byl vždy s nákupem v C&A spokojen a proto se ke značce vždy rád vrací. Každá značka chce dosáhnout spokojenosti a případné návratnosti svých zákazníků. 9 % dotazujících jde za jasným cílem, chci něco z C&A. Respondent viděl hezký kus oblečení z C&A na jiné osobě a rozhodl se ho také koupit. V poslední době se nedaří C&A vytvořit takovou kolekci, která by své zákazníky oslnila či přilákala nové, to má za následek i pokles tržeb. Pouze 3% zaujala některá z nových kolekcí společnosti, což je velice málo. 1 % respondentů zahlédlo reklamu značky. Jak bylo řečeno, C&A sice má různé marketingové akce a zajišťuje reklamy, bohužel nejsou k vidění tak často, aby byly schopny dlouhodobě přilákat stále nové a nové zákazníky.

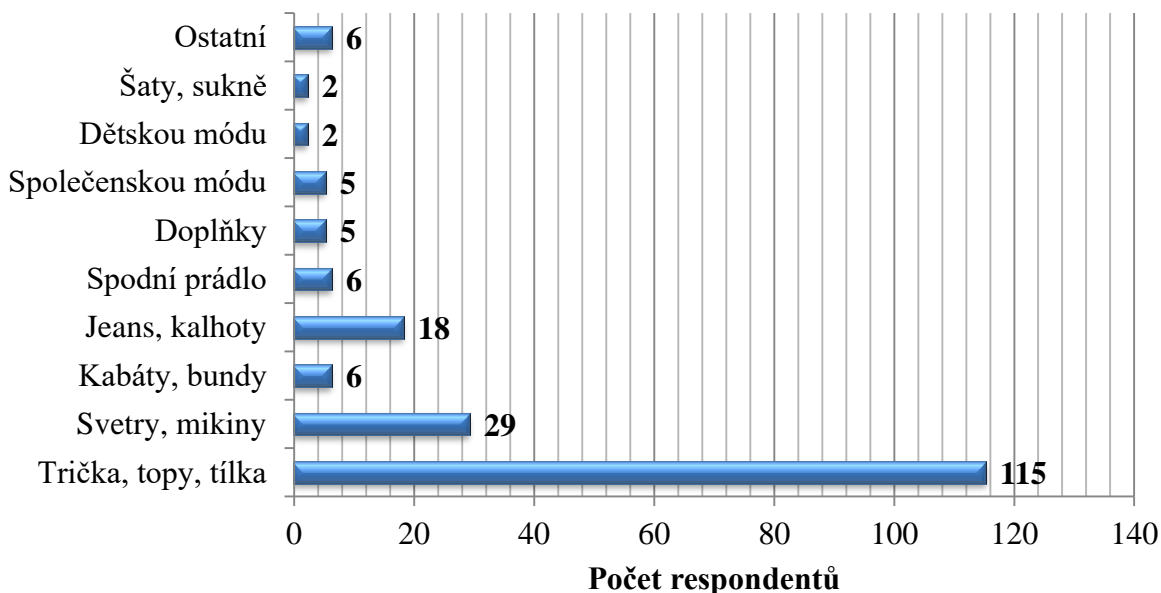
Graf 15 - Důvod návštěvy prodejny C&A



Zdroj: vlastní zpracování dle Google, 2017

Na grafu číslo 16 je k vidění jaký produkt v C&A zákazníci nejvíce nakupují. Nejvíce nakupují trička, topy a tílka. Takto odpovědělo 115 respondentů, čili 59 %, z toho 96 žen a 19 mužů. Dalším nejkupovanějším produktem jsou svetry a mikiny, 29 dotazujících (15 %). Jeans a kalhoty patří mezi třetí nejpočetnější skupinu kupovaných produktů (9 %). Možné je si tyto kategorie vysvětlit i tak, že jsou v dobré cenové relaci a jsou vyráběné z kvalitních materiálů. Ostatní produktové kategorie byly v dotazníku zastoupeny v rozmezí 1 – 3 %. Například dětské oblečení a doplňky nakupují podle výsledků pouze ženy.

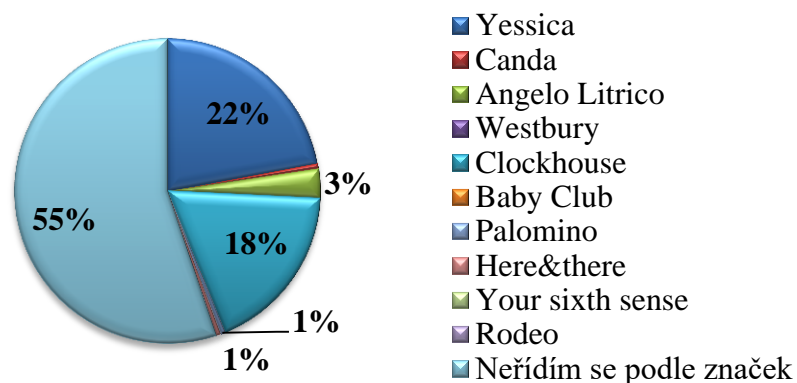
Graf 16 - Nejčastěji nakupovaný produkt C&A



Zdroj: vlastní zpracování dle Google, 2017

Další důležitou otázkou zaměřenou na značku, je otázka zaměřená na značkové portfolio. Je velice podstatné znát, jak zákazníci reagují a znají jednotlivé druhy značek, které se prodávají v C&A, už jen pro potřeby marketérů. Dle přiloženého grafu 17, bylo zjištěno, že většina dotazovaných neřeší, o jakou značku se jedná, celých 55 %. Do prodejny si jdou koupit oblečení, pokud najdou příslušnou velikost, kus dobře sedí a líbí se, neřeší, o jakou značku se jedná a produkt zakoupí. Druhou početnou skupinou s 22 % je značka Yessica. Jedná se o dámskou značku oblečení. 18 % respondentů, z větší části studenti, nakupují nejčastěji v oddělení mladé módy Clockhouse.

Graf 17 - Značkové portfolio C&A



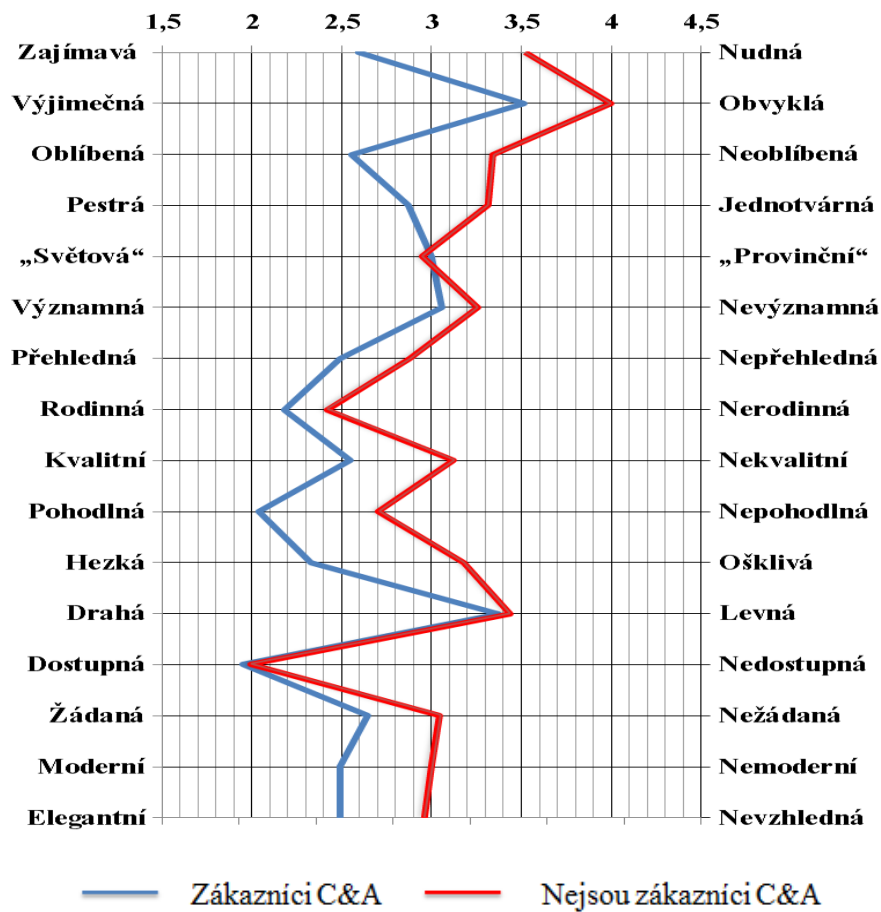
Zdroj: vlastní zpracování dle Google, 2017

C&A značka na svých webových stránkách poukazuje na nové materiály a certifikáty kvality, které získala. Jedná se například o materiál biobavlna a certifikát GOTS, který v roce 2015 získala kojenecká kolekce. V dotazníku byly vytvořeny otázky o znalosti těchto faktů. Větší polovina (53 %) respondentů neví, že C&A nabízí ekologické materiály a 95 % dotazovaných netuší, že byla vytvořena kolekce s certifikací GOTS. Pokud tedy značka cílí na to, že má kvalitní materiály, je potřeba o nich dát více vědět.

Pro zjištění vnímání značky respondenty byl využit sémantický diferenciál – graf 18. V zájmu bylo zjistit, jak jednotliví respondenti vnímají značku C&A napříč jednotlivými pojmy. Byly stanoveny určité dvojice protikladných atributů, které stojí naproti sobě v 5 bodové škále. Respondenti poté přiřazovali jednotlivým atributům určitou hodnotu. Výsledné hodnocení jednotlivých položek bylo kvantifikováno a výsledný průměr byl zaznamenán pro lepší grafické vyjádření vertikální spojnicí.

Na grafu jsou znázorněny dvě spojnice. Červená spojnice ukazuje hodnocení respondentů, kteří v C&A nenakupují a modrá spojnice naopak hodnocení zákazníků C&A.

Graf 18 - Sémantický diferenciál: vnímání značky C&A



Zdroj: vlastní zpracování dle Google, 2017

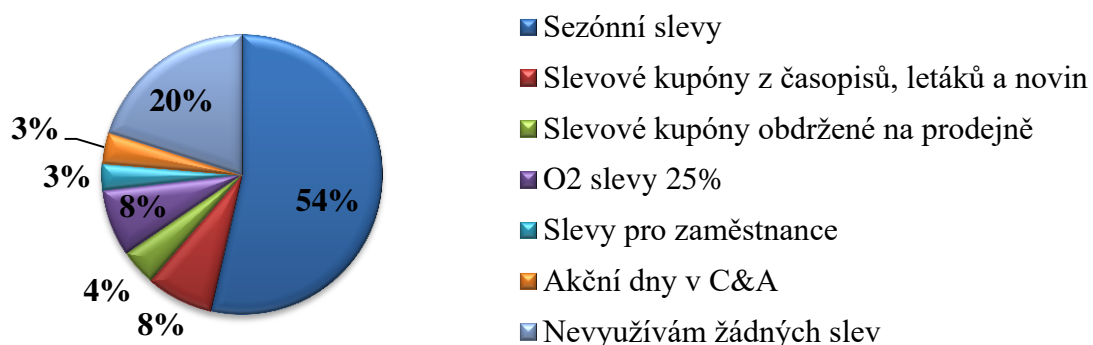
Obě křivky mají ve všech aspektech skoro stejný tvar, až na to, že červená křivka, tedy odpovědi respondentů, kteří nejsou zákazníci C&A, je více posunuta k pravé ose. Dá se předpokládat, že pokud dotazující nenakupují u společnosti, mají k tomu nějaké důvody. Je možné, že právě tyto důvody mohou být uvedeny na osách grafu. Respondentům připadá značka velice obvyklá, neoblíbená, některým i nekvalitní a nežádaná. Je tedy pravděpodobné, že tito respondenti zde nenakupují právě z těchto příčin. Naopak zákazníci C&A vnímají značku jako oblíbenou, rodinnou a kvalitní. Obě skupiny ovšem hodnotí značku jako levnou a dostupnou, což je také hlavním cílem značky.

Služby a slevy v C&A

Další část dotazníku byla věnována slevám a službám, které C&A nabízí. Na tyto otázky odpovědělo 194 respondentů, kteří byli dotazováni na to, jaké slevy nebo služby nejvíce využívají či využili.

Graf číslo 19 ukazuje, že nejvíce využívají respondenti nakupující v prodejnách C&A sezónních slev, celých 54 % dotazovaných. 20 % dotazovaných nevyužívá žádných slev, je možné, že se k nim informace o blížících se slevách ani nedostala. Bylo by tedy vhodné více slevy propagovat. Slevové kupónky z časopisů, letáků a novin využívá pouze 8 %. Dalších 8 % dotazovaných využívá nabídky slev svého mobilního operátora O2. Zbytek slev je zde zastoupen v rozmezí 3 – 4 %.

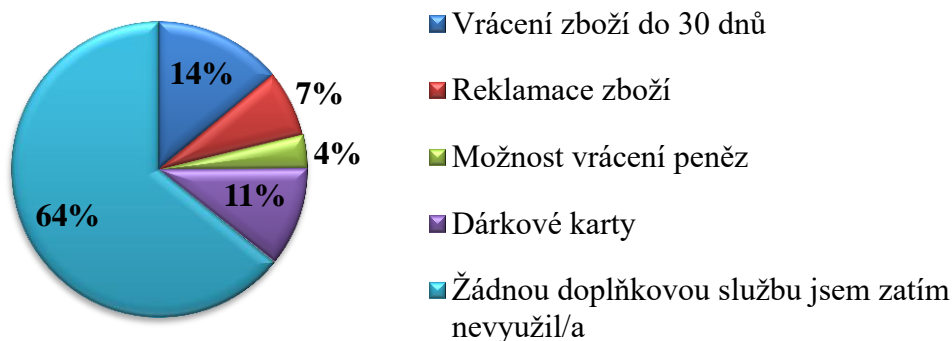
Graf 19 - Slevy v C&A



Zdroj: vlastní zpracování dle Google, 2017

Značka nabízí doplňkové služby, jako je vrácení zboží, dárkové karty, reklamace aj. 64 % dotazovaných doposud nevyužilo žádnou doplňkovou službu, kterou C&A nabízí. Celých 14 % využilo vrácení nakoupeného zboží do 30 dnů a 4 % si nechalo vrátit za oblečení peníze. 11 % respondentů nakoupilo pro své blízké či známé dárkovou kartu, kterou nabili na určitou sumu. Využití doplňkových služeb lépe znázorňuje graf číslo 20.

Graf 20 - Doplňkové služby v C&A



Zdroj: vlastní zpracování dle Google, 2017

Spokojenost zákazníků C&A

V otázce číslo 13 byli respondenti dotazováni na to, jak jsou spokojeni s určitými aspekty značky. Jednotlivé otázky dotazování hodnotili na škále od 1 do 5 (1 – spokojen, 5 – nespokojen).

Jednotlivé výsledky dotazování jsou zobrazeny v grafu číslo 21. U většiny podotázek respondenti udělili známku 2, tedy spíše spokojen, což by se dalo považovat za úspěch. Ukazuje to, že zákazníci dobře vnímají a hodnotí značku a dá se tedy předpokládat, že se do prodejen C&A znovu vrátí a nakoupí.

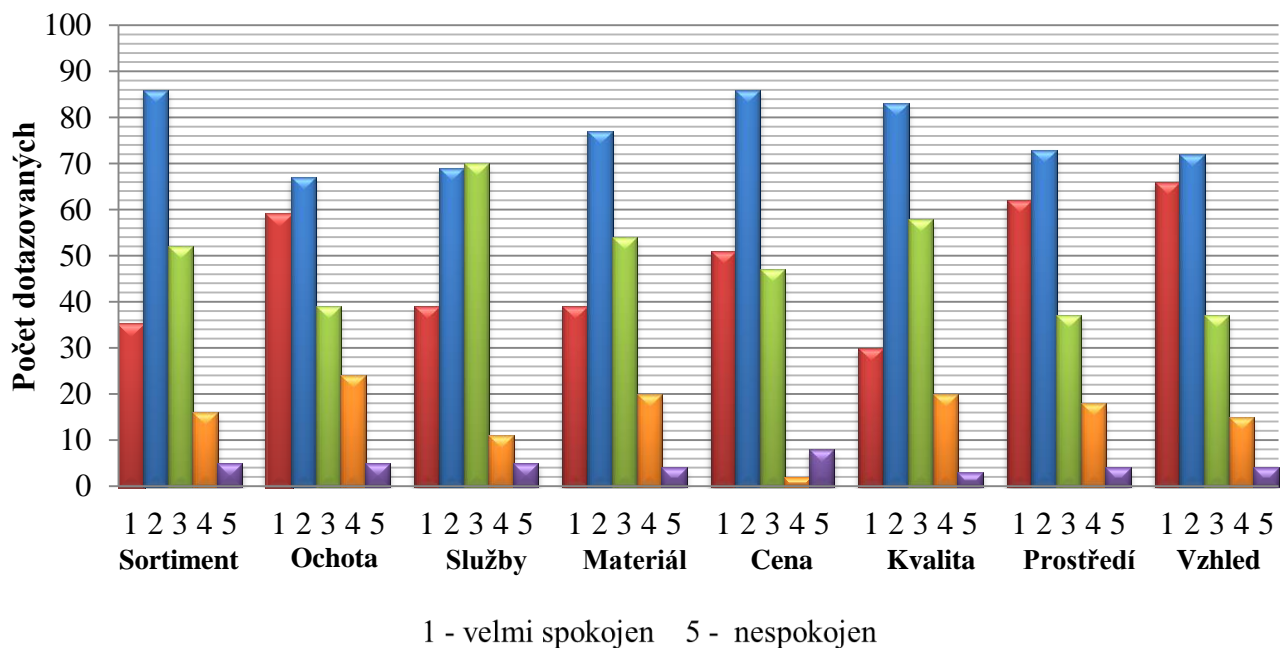
První otázka zjišťovala, jak jsou respondenti spokojeni se sortimentem, který jim nabízí obchodní řetězec C&A. Druhá otázka směřovala na spokojenost zákazníků s ochotou prodavaček v pobočkách. 60 dotazovaných je spokojeno s prodavačkami v C&A. Je velice důležité, aby zaměstnanci prodejen byli schopni odpovědět na jakoukoliv otázku zákazníka, proto jsou pracovníci poboček neustále školeni. Existují speciální školení, jako například „Zaměřeno na zákazníka“, kde se zaměstnanci připravují i na toho nejnáročnějšího spotřebitele.

S nabízenými doplňkovými službami jsou také zákazníci vesměs spokojeni, ovšem je zde potřeba se na tuto sekci zaměřit. U této otázky převažuje známka 3, tedy jsou zde větší výhrady, a značka by měla soustředit svoji pozornost právě na doplňkové služby. Zákazníci si velmi chválí rychlé řešení reklamací a vrácení zboží. Jako jedna z mála firem nabízí C&A možnost výměny zboží do 30 dnů od data nákupu, před Vánoci je doba prodloužena. Mnoho konkurentů za vrácené zboží nenabízí vrácení peněz, ale pouze dobije zákazníkovi dárkovou kartu či si musí rovnou na prodejně vybrat jiný kus. V tomto vidí C&A velký přínos udržení přízně svých zákazníků. Pokud by měla být nabídka doplňkových služeb rozšířena, zákazníci by uvítali zákaznické (věrnostní) karty, na které by sbírali body a následně by byli odměněni slevou. Dalším častým požadavkem je přesun zboží mezi jednotlivými pobočkami.

Co se týče dalších otázek na materiál, cenou produktů a kvalitou jednotlivých produktů, jsou zákazníci ve většině případů spokojeni. Pokud by značka uvažovala o razantním zvýšení kvality, došlo by v návaznosti na to i na zvýšení ceny produktů a je pouze otázkou zda by zákazníci byli ochotni zaplatit více. Filozofií firmy je nabídnout širokou škálu produktů pro celou rodinu za rozumnou cenu. Jak je uvedeno v kapitole materiály, pro náročnější zákazníky je vyráběno zboží z biobavlny a produkty oceněné certifikáty, což se poté odráží v ceně produktu.

Prostředí a vzhled prodejen je vnímán zákazníky velice pozitivně. Mnoho prodejen prochází rekonstrukcí a vytváří se nový a prostornější design. Dříve si zákazníci stěžovali, že stojany se zbožím jsou velice těsně u sebe, tudíž vznikaly malinké uličky pro průchod prodejnou. Maminky s kočárkem měly problém projít. Nový design prodejen je vzdušnější a působí velice čistě, díky kombinaci barev.

Graf 21 - Spokojenost dotazovaných



Zdroj: vlastní zpracování dle Google, 2017

6 Zhodnocení výsledků a doporučení

V první části vlastní práce došlo k rozboru jednotlivých aspektů, které působí a ovlivňují trh s oblečením. Jedná se o aspekty sociální, jako je počet obyvatelstva, věková struktura obyvatelstva, porodnost. Dále aspekty ekonomické – DPH, inflace, daň z příjmu právnických osob, vývoj kurzu, mezd a statistika rodinných účtů. Politické, přesněji celní sazby.

Z následující analýzy makroprostředí vyplývá mnoho příležitostí, ale i velkých hrozeb. Velkým rizikem pro značku jsou asijsí prodejci oblečení. Přicházejí na trh s levnějším oblečením, jelikož ho vyrábějí za menší náklady, ať už díky levné pracovní síle, porušováním různých licencí a podobně. Jak bylo prokázáno výzkumem, 71% zákazníků nakupuje v asijských prodejnách či tržnicích. Pokud by se společnosti zvýšily ceny vstupů, musela by se zvýšit i konečná cena produktů, což by mohlo vést ke snížení poptávky po produktech C&A. Stejně tak u zvýšení DPH. Velkou hrozbou pro značku je ztráta zájmu o značku C&A, která může nastat z mnoho příčin – nekvalitní zboží, špatný výběr vzorů a barev, nevhodné střihy aj. Jelikož se jedná o zahraniční společnost a produkty se dováží z různých koutů světa, na cenu produktů by se podepsala i změna kurzu koruny vůči Euru. Dalším velkým rizikem je konkurence v maloobchodu s oblečením, jelikož ta neustále roste. Dle provedené Porter analýzy pěti hybných sil patří mezi největší hrozby vstup nových substitutů a vyjednávací síla zákazníka. Na trh s oblečením vstupují noví konkurenti a snaží se určitými prostředky nalákat spotřebitele. I když jsou vstupní náklady vysoké, pro prodejce je hlavním měřítkem zvyšující se zájem o módu.

Společnost C&A si zakládá na tom, že spolupracuje na módě s pozitivním dopadem na životní prostředí. Udržitelnost v oděvním průmyslu je velice složitá věc a představuje výzvu, která vyžaduje globální řešení. Produkty jsou vyráběny z udržitelných materiálů za použití menšího množství přírodních zdrojů a s respektem k životním podmínkám zvířat. C&A se snaží proto své výrobky směřovat tímto směrem. Globální strategie udržitelnosti se zaměřuje na klíčové problémy, jako je nedostatek přírodních zdrojů, dopady na životní prostředí a spravedlivé pracovní podmínky pro každého. Pro rok 2020 společnost vytvořila tři základní pilíře, kterými se chce po dobu následujících roků řídit – udržitelné výrobky, udržitelné dodávky a udržitelné životy.

Udržitelné výrobky se vyrábí takovým způsobem, který respektuje dané prostředí a uchovává přírodní zdroje dodáváním těch udržitelnějších surovin, změnou návrhů určitého výrobku či přeměnu použitého oblečení na materiál k výrobě nových produktů. C&A bylo

v roce 2015 vyhlášeno neziskovou organizací Textile Exchange za největšího nákupčího organické bavlny. Zároveň se připojila k iniciativě Better Cotton Initiative a pomohla založit Organic Cotton Accelerator, která napomáhá vytvářet prosperující a stabilní trh právě s organickou bavlnou. V dnešní době se z biobavlny vyrábí mnoho výrobků, ovšem do roku 2020 chce C&A, aby bylo 100% bavlny udržitelnější a 67% dalších surovin pocházelo také z udržitelných zdrojů.

Od roku 2016 se také společnost zavázala používat výlučně peří s certifikací Responsible Down Standard (RDS). RDS je globální, nezávislý a dobrovolně používaný standard týkající se prachového peří, který klade velký důraz na šetrné zacházení se zvířaty.

Prostřednictvím *udržitelných dodávek* společnost pracuje na zvýšení environmentálních a sociálních norem ve svých závodech, ve kterých vyrábí své výrobky, a také na zdokonalení vlastních provozů. V roce 2015 patřila k zavádějící globální iniciativě Action, Collaboration, Transformation (CT), která zlepšuje mzdy prostřednictvím kolektivního vyjednávání v klíčových výrobních zemích. Také byla zavedena nová školení na nový etický kodex pro dodavatele. V následujících letech chce společnost naplňovat své ambice udržitelného zásobování od farmářů až k zákazníkům.

Udržitelné životy – podle nejrůznějších průzkumů bylo zjištěno, že cílovým zákazníkem oděvního řetězce C&A je žena. Ženy tvoří také okolo 80% právní síly oděvního zásobovacího řetězce. Byla spuštěna kampaň na výrobky vyrobené z udržitelnějších materiálů, např. „Saving Water“, a udržitelnější bavlny. Také byla uspořádána první globální kampaň angažovanosti zaměstnanců Inspiring Woman, na které se vybralo víc jak 1 mil. Euro, které se rozdělily do 53 charit.

Dotazníkové šetření bylo zveřejněno na sociálních sítích a dáno k vyplnění široké veřejnosti z důvodu zjištění, jak dotazovaní vnímají značku C&A a jaké faktory je ovlivňují při nákupu oblečení. Ze všech poznatků získaných tímto dotazníkovým šetřením vyplývá, že spotřebitelé při nákupu oblečení nehledí až tak na značku produktu, ale spíše na tvar a vzhled výrobku, materiál a cenu výrobku. Je tedy potřeba, aby každý producent oblečení dbal na to, aby jeho produkty vypadaly vkusně, zajímavě, měly lichotivý tvar, byly z dobrého materiálu a přitom byly pohodlné. Ohlasy zákazníků na poslední kolekce C&A nebyly dobré, ovšem značka se poučila a v nových kolekcích přichází se zajímavými střihy a barvami.

Respondenti jmenovali několik svých oblíbených značek. Mezi nejčastěji zmiňované patří Nike, Adidas, Zara, H&M, Lindex, Reserved aj.

Z rozhovoru s představitelem značky bylo zjištěno, že Zara a H&M patří mezi konkurenty, které C&A považuje za ty největší. Zara ovšem patří do dražší cenové kategorie a cílí spíše na mladší a elegantnější ženu. Zara je především módní značkou, která sleduje nejnovější trendy a rychle se jim přizpůsobuje. To z ní dělá v dnešní době jeden z nejprodávanějších módních řetězců. Švédská značka H&M patří už po dlouho dobu mezi hlavní konkurenty C&A. V dnešní době se zaměřuje především na mladší generace a vsází na propagaci pomocí známých tváří. Obě tyto značky vedou dámskou, pánskou i dětskou módu. Ani jedna z uvedených značek ovšem nenabízí tak široké portfolio produktů jako právě C&A. Například neprodávají dámskou ani pánskou XL módu.

Mezi další zajímavá zjištění patří i to, že spotřebitelé nejčastěji chodí nakupovat oblečení právě tehdy, když jejich staré a nošené je opotřebované či děravé. Příčin může být několik. Jednou z nich může být i fakt, že lidé více šetří pro případ, kdyby nastala nečekaná událost.

V okruhu otázek o značce C&A bylo zjištěno, že spotřebitelé nejčastěji chodí do prodejen, aby zjistili, co nového značka nabízí. Nejčastěji zákazníci nakupují v prodejnách topy, tílka a trička, poté mikiny a svetry. Značka C&A pod sebou zaštiťuje hned 10 značek, které nabízejí oblečení pro ženy (Yessica, Canda, Your Sixth Sence), muže (Westbury, Canda, Angelo Litrico), děti (Palomino, BabyClub, Here&There), teenagery (Clockhouse) i oblečení na sport či volný čas (Rodeo). Podle šetření bylo zjištěno, že se zákazníci těmito značkami vůbec neorientují a nakupují oblečení, které jim padne a líbí se bez ohledu na to, o jakou značku z portfolia se jedná.

Značka během roku pořádá také mnoho slevových akcí, jako jsou slevy z letáků a novin, týdenní akce na určitý druh oblečení, akční dny či sezónní slevy. Dále spolupracuje s telefonním operátorem O2 a parfumerií a drogerií DM. Nejčastěji podle průzkumu jsou využívány sezónní slevy, které probíhají vždy prosinec až leden/únor na zimní zboží a červenec/srpen na zboží letní.

Jedna z otázek měla zjistit, jak dotazovaní vnímají značku C&A. Výsledky byly zaznamenány v sémantickém diferenciálu a rozděleny na zákazníky značky, kteří chodí pravidelně nakupovat do C&A a spotřebitelé, kteří značku nenakupují. Z šetření vyplynulo, že zákazníci vnímají značku jako pohodlnou, zajímavou, dostupnou, levnou, rodinnou, žádanou. Naopak spotřebitelé, kteří nenakupují u této značky, se v určitých aspektech liší. Také ji vnímají jako levnou a dostupnou, což je i hlavním posláním značky – dodávat dostupnou módu za přijatelné finanční náklady. Ovšem jinak hodnotí značku jako

neoblíbenou, nekvalitní, nežádanou, jednotvárnou. Tyto aspekty mohou být také důvodem, proč respondenti nenakupují u C&A.

Jelikož C&A je rodinnou firmou, chce tak působit i navenek. Pojem „rodinné“ by se dále mohl umocňovat prostřednictvím různých rodinných akcí a věrnostních programů, jako je třeba sleva na kojenecké a dětské zboží nebo k nákupu dětského zboží dárek zdarma. Důležité je zákazníkům vštípit, že C&A je kvalitním a dostupným oblečením pro ně i jejich potomky. Rodičům je třeba sdělit, že kojenecké kolekce jsou vyráběné s certifikátem GOTS a i ostatní dětské produkty jsou ve velice dobré kvalitě vhodné pro děti. Dále by se mohla značka soustředit na akce konané na dny určené dětem – Den dětí, začátek školního roku, začátek prázdnin - které mohou být pořádány na jednotlivých prodejnách nebo organizacemi, kterých se mohou zúčastnit prostřednictvím sponzoringu.

Otázka číslo 13 zjišťovala, jak jsou spotřebitelé spokojeni se sortimentem nabízeným v prodejnách C&A, ochotou prodavaček, doplňkovými službami, které značka nabízí, materiálem, kvalitou a cenou produktů a v neposlední řadě vzhledem a prostředím prodejen. Skoro ve všech aspektech vyšlo nejvíce odpovědí u čísla dvě, dokazuje to, že spotřebitelé jsou vesměs spokojeni, ovšem i zde je prostor pro různá zlepšení.

Nabízený sortiment v prodejnách značky se liší v návaznosti na velikosti prodejní plochy, ovšem i tak se snaží značka uspokojit své zákazníky a nabízet oblečení pro muže, ženy, děti ve všech věkových kategoriích. Jako jedna z mála maloobchodních sítí nabízí také XL módu pro ženy i muže, a pohodlné oblečení pro nastávající maminky. Značka se v posledních letech snaží vytvářet módu udržitelným způsobem, což dokazují i tři základní pilíře. Na prodejnách se objevují produkty z biobavlny, péřové bundy s certifikací RDS i nová kojenecká kolekce s certifikátem GOTS. Zákazníci podle šetření tyto aspekty nevnímají, ovšem vnímají cenu tohoto zboží. Ta bývá obvykle vyšší. Je potřeba se zamyslet nad tím, zda jsou spotřebitelé ochotni připlatit za kvalitnější oblečení. Pokud by totiž značka razantně zkvalitnila veškerý svůj sortiment, došlo by tak i k velkému zdražování produktů, což by bylo v rozporu s filozofií firmy - nabízet dostupné oblečení pro celou rodinu za rozumnou cenu.

Vztah ke značce je možné také posilovat pomocí pozitivních zkušeností. Pravidlem je, zaujmout zákazníka při první šanci, druhá pak přichází zřídka. Proto by zákaznické služby měly fungovat na nejlepší úrovni.

Spokojenost s doplňkovými službami byla hodnocena nejčastěji známkou 3. Zákazníci si velmi chválí rychlé řešení reklamací a vrácení zboží. C&A nabízí možnost výměny zboží

do 30 dnů od data nákupu, před Vánoci je doba prodloužena. Mnoho konkurentů za vrácené zboží nenabízí vrácení peněz, ale pouze dobije zákazníkovi dárkovou kartu či si musí rovnou na prodejně vybrat jiný kus. V tomto vidí C&A velký přínos udržení přízně svých zákazníků. Pokud by měla být nabídka doplňkových služeb rozšířena, zákazníci by uvítali zákaznické (věrnostní) karty, na které by sbírali body a následně by byli odměněni slevou. Od věrnostních programů zákazníci očekávají úsporu ve slevách, jednoduchost, přehlednost a přesně daný systém benefitů a odměn. Dalším častým požadavkem je přesun zboží mezi jednotlivými pobočkami.

K vylepšení doplňkových služeb by bylo také vhodné se zamyslet nad vytvořením elektronického obchodu v České republice, který by zákazníci mohli využívat jak z domova tak i z prodejen C&A. Jelikož jsou jednotlivé pobočky zásobovány podle velikosti nákupní plochy, nemají zákazníci stejný výběr ve všech lokalitách. E-shop je v dnešní době základním kamenem nakupování a význam internetových prodejen neustále roste. Společnosti by tak mohl přinést o mnoho větší zisky. Zde ovšem nastává problém, společnost by musela změnit celou dodavatelskou síť, aby bylo možno doručit požadované zboží do druhého dne. Je potřeba vytvořit velké a jednotné skladiště tak, aby si zákazník mohl vybrat dané zboží ať je kdekoliv.

Obdobně jsou důležité i sociální sítě. Výsledky průzkumů ukazují, že sociální sítě patří v dnešní době mezi hlavní informační kanály. Pro každého obchodníka je výhodné, aby své produkty m propagoval i na sociálních sítích a tak například cílil i na mladší generace. Nejvhodnější by bylo vytvoření oficiální facebookové stránky C&A Moda, odkud by se zákazníci dozvíдали o připravovaných akcích, nových modelech, materiálech a dalších skutečnostech okolo dění značky v ČR. V jiných zemích už fungují facebookové stránky, přes které C&A také pomáhá různým nadacím. Mezi další sociální stránku, která se v dnešní době velmi rozrůstá je Instagram. Čeští zákazníci by mohli vyfotografovat a sdílet své nové oblečení zakoupené v C&A přes hastagy na instagramových stránkách značky. Rozšířilo by to tak marketingové působení do různých stran a přilákalo nové potenciální zákazníky.

Vzhled jednotlivých prodejen se neustále vylepšuje. Mnoho poboček v České republice prošlo rekonstrukcí a další prodejny čekají. Nový styl poboček je velice vzdušný, laděný do bílých čistých barev. Nedílnou součástí konceptu jsou stojany ve tvaru jízdních kol či sedačky v kabinkách ve tvaru venkovních laviček. Například prodejna C&A v obchodním centru Chodov dostane v tomto roce nový vzhled. Zařadí se do 3 prodejen v Evropě, která bude mít nejnovější koncept 2017.

Vzhledem k velké konkurenci v textilním a oděvním průmyslu je důležité nezaspat dobu a oslovovat stále nové klienty a držet si ty stávající. Proto je potřeba neustále rozvíjet a zlepšovat své dosavadní chování a zajistit značce určitou exkluzivitu, jedinečnost a odlišnost od ostatních konkurentů. V dnešní době, kdy je trh plný různých značek, platí, že je mnohem těžší získat zákazníky a připoutat je ke značce jenom z důvodu její existence. Integritu se značkou pociťuje zákazník až tehdy, když mu značka přináší nějakou přidanou hodnotu, kterou mu ostatní konkurenční značky nenabízí.

Totožnost zákazníka se značkou je potřeba neustále umocňovat i přesto, že se s ní zákazník už nějakým určitým způsobem identifikuje. Možností je několik, ovšem hlavním pravidlem je, že značka by měla být vidět a mělo by o ní být slyšet. Je tedy načase, aby firma investovala více finančních prostředků do médií – TV reklamy, rádio spoty. V České republice se málokdy objeví reklamní spot v televizi. Je to i z toho důvodu, že marketing zde nedostává tolik finančních prostředků pro jeho realizaci. Ovšem i když se jedná o nákladnější způsob oslovení zákazníka, je i neúčinnější.

C&A chce dosáhnout toho, aby ji zákazníci, zaměstnanci a ostatní jednotlivci vnímali jako nejudržitelnější maloobchodní módní značku a proto dále bude podporovat udržitelný rozvoj a organizovat globální kampaně.

7 Závěr

Značka C&A působí na trhu už od roku 1841, kdy byla založena dvěma bratry Clementem a Augustem Brenninkmeijerovými – ono C a A v názvu společnosti. C&A je i po tak dlouhé době stále rodinným podnikem, který se nadále přizpůsobuje, inovuje a patří mezi největší maloobchodníky s oblečením v dnešní době, kteří se stále drží své filozofie – poskytnout dostupnou módu pro celou rodinu za přijatelné finanční prostředky. Značka přináší široké produktové portfolio, ze kterého si vybere každý, ať už žena, muž či dítě. Jako jedna z mála maloobchodních sítí také nabízí XL kolekce pro ženy a muže, a pohodlné oblečení pro nastávající maminky.

C&A neustále roste. Po Evropě má C&A okolo 1575 prodejen s více jak 35 000 zaměstnanců. Dále se rozšířila do východní Evropy a na Balkán. Také se rychle rozrůstá ve Střední a Jižní Americe a Asii. Pro přiblížení jednotlivých koncepcí byla popsána pobočka na Václavském náměstí a v OC Chodov. V roce 2016 prošlo mnoho prodejen rekonstrukcí a dostalo nový vzhled. Pobočka v OC Chodov bude jednou ze 3 prodejen C&A v EU, která bude mít nejnovější koncepci 2017.

Teoretická část práce byla vypracována na základě odborné literatury zabývající se marketingovým řízením a plánováním, marketingovým mixem, značkou, kupním chováním a kupním rozhodovacím procesem. Tato část slouží jako podklad pro zpracování vlastní práce.

Vlastní práce byla zaměřena na trh s oblečením. V první části práce je přiblížena značka z hlediska historie, zařazení do odvětví a dodavatelských vztahů. Dále byla vypracována analýza makroprostředí a rozbor jednotlivých vlivů, které společnost nemůže ovlivnit, ale tyto faktory mohou ovlivnit její působení. Jedná se o vlivy ekonomické, politické, technologické a sociální.

Z jednotlivých analýz blízkého okolí bylo zjištěno, že odvětví, které patří podle CZ-NACE do odvětví 47 – Maloobchod, kromě motorových vozidel – 47.71 Maloobchod s oděvy, bylo v hodnocení konkurence podle provedené Porterovy analýzy pěti hybných sil vyhodnoceno jako středně silné, přičemž největší hrozba pramení z vyjednávací síly zákazníků a vstupu nových substitutů a konkurentů na trh. Cílovým zákazníkem značky je žena ve věku od 25 let a více. Předpokládá se, že právě ženy jsou stavebním kamenem rodiny. Značka se snaží zaměřit veškeré propagační akce směrem k Casual Pretty, aby právě ONA věděla, co nového nabízí a znovu přišla do prodejen C&A. Dle rozhovoru s představitelem společnosti, C&A za největší konkurenty považuje značky H&M, Zaru,

Takko, F&F a Marks&Spencer. Z analýz vnitřního prostředí zaměřených na zdroje bylo odvozeno, že podstatnými zdroji a kompetencemi je zkušenost, loajálnost k rodině, ochranná známka C&A, licence na jednotlivé produkty v produktovém portfoliu. Finanční hodnocení podniku provedené z rozboru výroční zprávy ukazuje, že podnik má dostatek finančních zdrojů pro splacení svých závazků. Celková míra zadluženosti je v pořádku, necelých 34% je kryto cizími zdroji. Ovšem vyšlo najevo, že společnost je překapitalizovaná.

V analýze marketingového mixu byly přiblíženy jeho podstatné části. Byly identifikovány značky z portfolia C&A, základní doplňkové služby, materiály produktů, slevové akce, formy plateb, popis a umístění poboček značky i způsoby komunikace.

Marketéři v rámci propagace používají mnoho prostředků – různé formy reklamy, podpory prodeje, PR a další. Je rozdíl ve využívání jednotlivých marketingových nástrojů v různých zemích, záleží na finančních prostředcích, které společnost v každé zemi na propagaci vyšetří. Značka také založila vlastní nadaci C&A Foundation, přes kterou pomáhá organizacím v různých státech.

Pokud by šlo o zlepšení doplňkových služeb, zákazníci by ocenili věrnostní kartičky, na které by sbírali body a poté dostali odměnu. Velice přínosný by byl i přesun jednotlivých kusů vybraného oblečení mezi prodejny.

Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 262 respondentů nejčastěji ve věku do 25 let, z toho celých 77 % žen, bylo zaměřeno nejprve na obecné otázky ohledně nakupování a aspekty, které ovlivňují nákupní chování a poté na vnímání a znalost značky C&A jako takové. Z výsledků šetření vyplynulo, že spotřebitelé nejčastěji chodí nakupovat oblečení až v případě, že jejich už je oprané, obnošené či děravé. Při výběru nového ovšem hledí především na vzhled a tvar produktu, a cenu, nikoliv na značku. Značka oblečení patří až k méně podstatným kritériím při výběru oblečení. Podstatou dotazníku také bylo, jak spotřebitelé vnímají značku C&A. Hodnoty byly zaznamenány v sémantickém diferenciatu a rozděleny na zákazníky, kteří nakupují v C&A a spotřebitele, kteří značku nenakupují. Zákazníci hodnotí značku velice pozitivně, jako pohodlnou, kvalitní, oblíbenou, žádanou, rodinnou, levnou a dostupnou. Spotřebitelé nenakupující v prodejnách značky mají jiný názor ohledně kvality či oblíbenosti. Ovšem obě skupiny se shodnou, že značka dodává levné a dostupné oblečení pro celou rodinu. Bylo doporučeno pojem „rodinné“ značky více umocňovat prostřednictvím rodinných akcí.

C&A chce dosáhnout toho, aby ji zákazníci, zaměstnanci a ostatní jednotlivci vnímali jako nejudržitelnější maloobchodní módní značku a proto dále bude podporovat udržitelný

rozvoj a organizovat globální kampaně. K tomu jí pomáhá i strategie roku 2020, kde si určila 3 základní pilíře – udržitelné výrobky, udržitelné dodávky a udržitelné životy.

Totožnost zákazníka se značkou je potřeba neustále upevňovat. Hlavním pravidlem je, že značka by měla být vidět a mělo by o ní být slyšet. Je tedy načase, aby společnost investovala více finančních prostředků do médií – TV reklamy, rádio spoty. Jedná se o nákladnější způsob oslovení zákazníka, ale patří k nejúčinnějším. Jako další by bylo vhodné vytvořit E-shop, kde by mohli zákazníci nakupovat své oblečení z pohodlí domova. Nakoupené zboží by si poté mohli vyzvednout na jakékoliv prodejně C&A a pokud by vybraný kus nepasoval, mohl by být i na prodejně vrácen.

Založení a spravování facebookových stránek je velice obtížné a časově náročné, ovšem dnes je doba sociálních sítí a je skoro samozřejmé, že každý prodejce má i své facebookové stránky. Bylo by tedy rozumné založit oficiální stránky pro Českou republiku, kde by se spotřebitelé dozvíдали o plánovaných akcích a slevách, o produktech, o nových kolekcích a o jiných informacích týkajících se značky a jejího okolí.

8 Seznam použitých zdrojů

- BARČÍK, Tomáš, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. 2013. *Holistická marketingová koncepce: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: Ústav práva a právní vědy, Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-2-9.
- BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 2003. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.
- BRUNCLÍK, Stanislav. 2016. Stream.cz. *H&M Hennes & Mauritz AB* [online]. [cit. 2016-11-02]. Dostupné z: <https://www.stream.cz/slavne-znacky/10009759-h-m-skvele-prodejny-sen-o-dostupnem-luxusu>
- BusinessInfo. 2009. *Marketingová situační analýza a predikce vývoje* [online]. [cit. 2016-09-16]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>
- C&A. 2016. *Příručka oděvní materiály pro zaměstnance v prodeji*. Interní materiál
- C&A. 2016. *Příručka pro zaměstnance*. Interní materiál.
- C&A. 2016. *Společnost* [online]. [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: <http://www.c-and-a.com/cz/cz/corporate/company/>
- C&A. 2017. *Visual Merchandising Guide*. Interní materiál.
- Candafoundation. 2017. *C&A Foundation* [online]. [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <http://www.candafoundation.org/what-we-do/what-we-do/>
- Candafoundation. 2017. *C&A Foundation* [online]. [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <http://www.candafoundation.org/who-we-are/about-us/>
- Český Marketing. 2016. [cit. 2016-12-04]. *KOMPLETNÍ DATABÁZE FIREM, FYZICKÝCH OSOB OSVČ, ORGANIZACÍ A INSTITUCÍ* [online]. Dostupné z: http://produktovedatabase.ceskymarketing.cz/produktove-database-dle-cinnosti/na477200d-Maloobchod_sobuvi_a_kozenymi_vyrobky
- Český statistický úřad. 2016. *Inflace, spotřebitelské ceny* [online]. [cit. 2016-12-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny
- Český statistický úřad. 2016. *Průměrné mzdy - 2. čtvrtletí 2016* [online]. [cit. 2016-12-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-2-ctvrtleti-2016>
- Český statistický úřad. 2016. *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. [cit. 2016-12-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace
- DE CHERNATONY, Leslie. 2009. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Brno: Computer Press Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2007-1.

- DU PLESSIS, Erik. 2011. *Jak zákazník vnímá značku: nahlédněte s pomocí neurovědy do hlav spotřebitelů*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3529-7.
- Ec.europa. 2017. *TARICová konzultace* [online]. [cit. 2017-01-26].
Dostupné z:
http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/measures.jsp?Lang=cs&SimDate=20170223&Taric=6700000000&LangDescr=cs
- EHRENGERGEROVY, Lucie a Nicol. 2017. A Cup Of Style. *PHOTO DIARY / AMSTERDAM* [online]. [cit. 2017-02-09].
Dostupné z: <http://www.acupofstyle.com/2016/04/photo-diary-amsterdam.html>
- EHRENGERGEROVY, Lucie a Nicol. 2017. A Cup Of Style. *Photodiary: Madrid s C&A* [online]. [cit. 2017-02-09].
Dostupné z: <http://www.acupofstyle.com/2016/11/photodiary-madrid-s-c.html>
- F&F. 2017. *O nás* [online]. [cit. 2017-01-16]. Dostupné z: <http://www.ffmoda.com/cz/o-nas/>
- HALADA, Jan (ed.). 2015. *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3075-5.
- HANZELKOVÁ, Alena, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
- Incoma, 2017. Mladí dávají přednost značkovým obchodům s módou [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_5346/#more-17330
- Incoma. 2012. Češi utrácejí za oblečení stále méně [online]. [cit. 2017-03-18].
Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_11693/
- Incoma. 2014. *Nejvíce se nakupuje v obchodech Deichmann, Tesco a C&A* [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/odevy-se-nakupuji-v-obchodech-deichmann-tesco-a-ca/>
- Investia. 2016. *Minimální mzda poskočí o 700 korun* [online]. [cit. 2016-12-03].
Dostupné z: <http://www.investia.cz/minimalni-mzda-poskoci-o-700-korun>
- Investia. 2016. *Průměrná mzda* [online]. [cit. 2016-12-03]. Dostupné z: <http://www.investia.cz/prumerna-mzda>
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, Gary ARMSTRONG a Hana SVOBODOVÁ. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

- JURÁŠKOVÁ, Olga, Pavel HORŇÁK a Hana SVOBODOVÁ. 2012. *Velký slovník marketingových komunikací: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4354-7.
- KELLER, Kevin Lane. 2007. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1481-3.
- KONEČNÁ, Jana. 2016. *Sazby DPH* [online]. [cit. 2016-12-03].
Dostupné z: <http://www.jakpodnikat.cz/dph-sazby.php>
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG a Hana SVOBODOVÁ. 2004. *Marketing: 4. evropské vydání*. Vyd. 1. Praha: Grada. Business books (Computer Press). ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, Philip, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOUDELKA, Jan. 1997. *Spotřební chování a marketing*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-372-3.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- Kurzy-měn. 2016. *EMU - graf vývoje kurzu měny* [online]. [cit. 2016-12-03].
Dostupné z: <http://www.kurzy-men.biz/graf-vyvoj-kurzu-5-let-emu-euro-eur>
- Kurzy-měn. 2016. *EMU - graf vývoje kurzu měny* [online]. [cit. 2016-12-03].
Dostupné z: <http://www.kurzy-men.biz/graf-vyvoj-kurzu-rok-emu-euro-eur>
- MACHKOVÁ, Hana. 2009. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2986-2.
- Marks&Spencer. 2016. *Naše společnost* [online]. [cit. 2016-12-04].
Dostupné z: <http://global.marksandspencer.com/cz/cs/about-ms/>
- Měsíčník EU aktualit, číslo 161. 2017. *E-COMMERCE: SVĚTOVÝ OBCHOD ONLINE* [online]. [cit. 2017-03-17].
Dostupné z: <http://www.edotace.cz/clanky/e-commerce-svetovy-obchod-online>
- Ministerstvo spravedlnosti. eJustice. 2016. *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2017-27-1].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=68501&typ=UPLNY>

- Ministerstvo spravedlnosti. eJustice. 2016. *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2016-11-20].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=68501&typ=UPLNY>
- Ministerstvo spravedlnosti. eJustice. 2017. Výroční zpráva 2015/2016 [online]. [cit. 2017-01-15]. Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/content/download?id=a1489f0e67014257a488364ca59e840a>
- PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. Expert (Grada). ISBN 978-80-7452-117-1.
- PETRŮ, Naděžda. 2012. *Marketingové řízení podniků - diskurs podnikové praxe: (prováděcí analýzy - případové studie - příklady a návody)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-072-2.
- PŘIBOVÁ, Marie. 2000. *Strategické řízení značky: brand management*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-27-0.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
- SCHIFFMAN, Leon G, Leslie Lazar KANUK a Hana SVOBODOVÁ. 2004. *Nákupní chování: 4. evropské vydání*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0094-4.
- SPÁČIL, Aleš. 2003. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0514-1.
- SPÁČIL, Aleš. 2003. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0514-1.
- STEM/MARK. 2006. *Češky milují módu, ale extravagance se zatím bojí* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_4521/#more-16515
- ŠTĚDRŮ, Bohumír a Petr BUDIŠ. 2009. *Marketing a nová ekonomika*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-146-8.
- Takko. 2016. *O nás* [online]. 2016. [cit. 2016-12-13]. Dostupné z:
<http://www.takko.com/cz/cz/company/?cid>AboutUs>
- TAYLOR, David. 2007. *Brand management: budování značky od vize k cíli*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1818-4.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. 2007. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-45-0.

- Účetní kavárna. 2016. *Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob* [online]. [cit. 2016-10-09]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>
- Úřad průmyslového vlastnictví. 2016. *Ochranné známky ÚPV-ČR, WIPO a EUIPO platné na území ČR* [online]. [cit. 2016-09-11]. Dostupné z: https://isdv.upv.cz/webapp/webapp.ozs.det?pozsk=360984&plan=cz&s_naze=&s_sez=%20&s_majs=
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 9788024727219.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. 2010. *Reklama: jak dělat reklamu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3492-7.
- VYSEKALOVÁ, Jitka, Gary ARMSTRONG a Hana SVOBODOVÁ. 2011. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.
- VYSEKALOVÁ, Jitka. 2004. *Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 8024703939.
- VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří. 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024727905.
- Wolters Kluwer ČR. 2016. *Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob* [online]. [cit. 2016-12-03]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>
- Worn. 2010. *Zara* [online]. [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <http://www.worn.cz/encyklopedie/modni-znacka/Zara/>

9 Přílohy

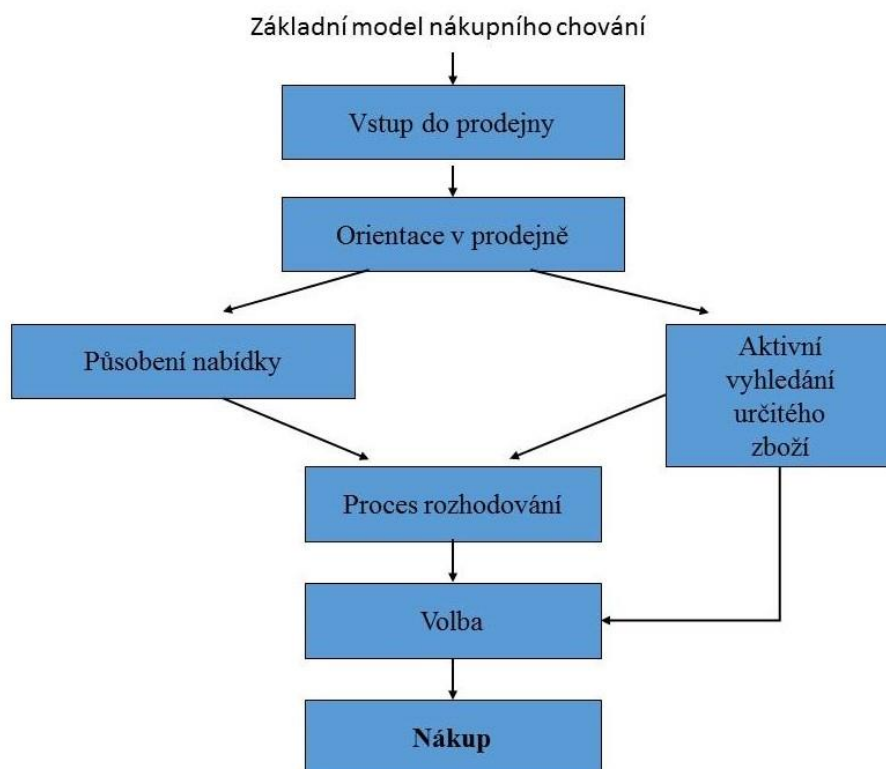
| | |
|--|-------|
| Příloha 1 - Tabulka segmentačních proměnných..... | I |
| Příloha 2 - Model nákupního chování po vstupu do prodejny..... | I |
| Příloha 3 - Historie loga C&A | II |
| Příloha 4 - Organizační struktura pobočky | II |
| Příloha 5 - Graf živě narozených dětí 1995 - 2015 v ČR | III |
| Příloha 6 - Grafy vývoje kurzu EUR/CZK | III |
| Příloha 7 - HDP ČR 1998 – 2015 | IV |
| Příloha 8 - Průměrné mzdy | IV |
| Příloha 9 - Celní sazby..... | VI |
| Příloha 10 - Obrat internetových obchodů v ČR za zboží (mld) | VII |
| Příloha 11 - Podíl nakupujících v jednotlivých kategoriích (%) | VII |
| Příloha 12 - Porter analýza..... | VIII |
| Příloha 13 - Loga konkurentů | X |
| Příloha 14 - Finanční analýza podniku | X |
| Příloha 15 - Loga jednotlivých značek C&A..... | XII |
| Příloha 16- Tabulka velikostí..... | XII |
| Příloha 17 - Současné licence C&A | XIII |
| Příloha 18 - Prodejna C&A Drážďany 12/2016 | XIV |
| Příloha 19 - Pravidla barev pro prezentaci zboží na prodejnách C&A..... | XIV |
| Příloha 20 - Prezentace zboží ve stěnách..... | XIV |
| Příloha 21 - Popis podočky C&A Chodov..... | XV |
| Příloha 22 - Slevy v C&A..... | XVI |
| Příloha 23 - Dárková karta OC Chodov a Černý most; poukázka do OC Palladium..... | XVII |
| Příloha 24 - Leták C&A 10/2016..... | XVIII |
| Příloha 25 - Známé tváře a C&A | XVIII |
| Příloha 26 - Představení nových kolekcí pro blogery | XIX |
| Příloha 27 – Dotazník | XX |
| Příloha 28 - Polostrukturovaný rozhovor..... | XXV |

Příloha 1 - Tabulka segmentačních proměnných

| Geografická | Demografická | Psychologická | Společensko-kulturní | Spojená s užíváním | Spojená s okolnostmi užívání |
|------------------|--------------|---------------|----------------------|---------------------|------------------------------|
| Region | Věk | Potřeby | Kultura | Četnost užívání | Čas |
| Velikost města | Pohlaví | Osobnost | Náboženství | Stav informovanosti | Cíl |
| Hustota osídlení | Příjem | Vnímání | Společenská třída | Loajalita ke značce | Místo |
| Podnebí | Vzdělání | Postoje | Cyklus rodiny | | Osoba |
| | Zaměstnání | Učení se | Vedlejší kultury | | |

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Příloha 2 - Model nákupního chování po vstupu do prodejny



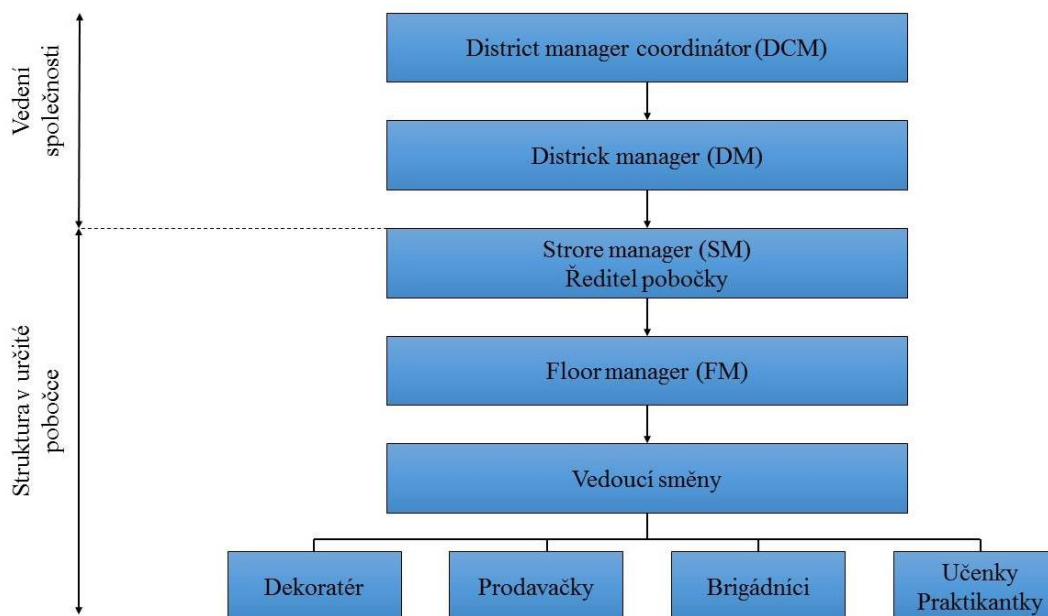
Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2013

Příloha 3 - Historie loga C&A



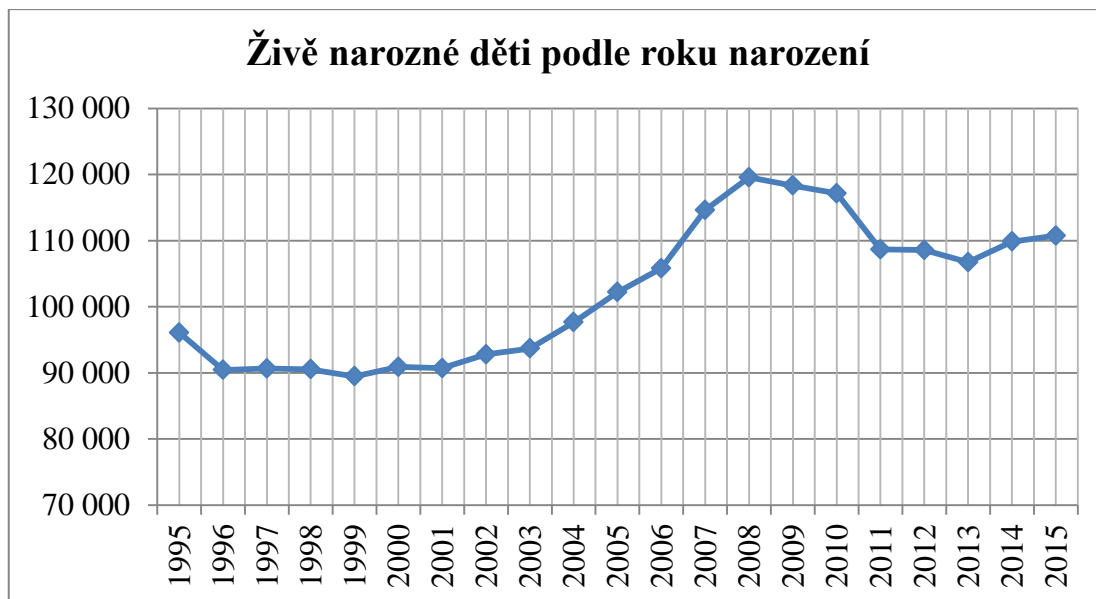
Zdroj: C&A, 2016

Příloha 4 - Organizační struktura pobočky



Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací, 2016

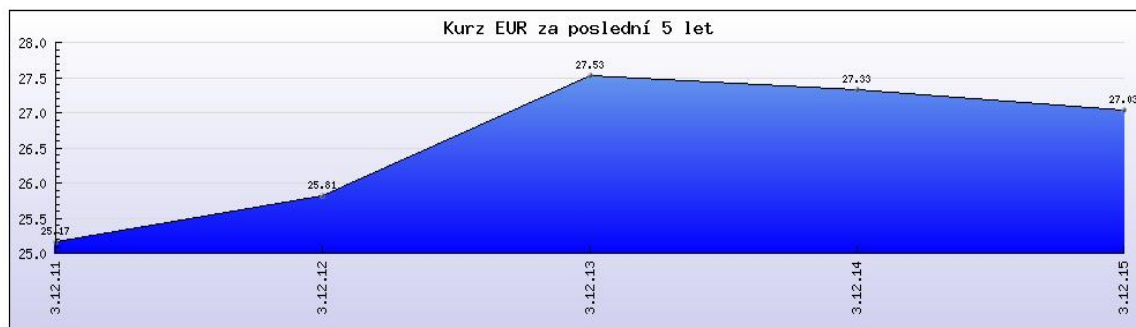
Příloha 5 - Graf živě narozených dětí 1995 - 2015 v ČR



Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2015

Příloha 6 - Grafy vývoje kurzu EUR/CZK

Vývoj kurzu EUR/CZK za posledních 5 let



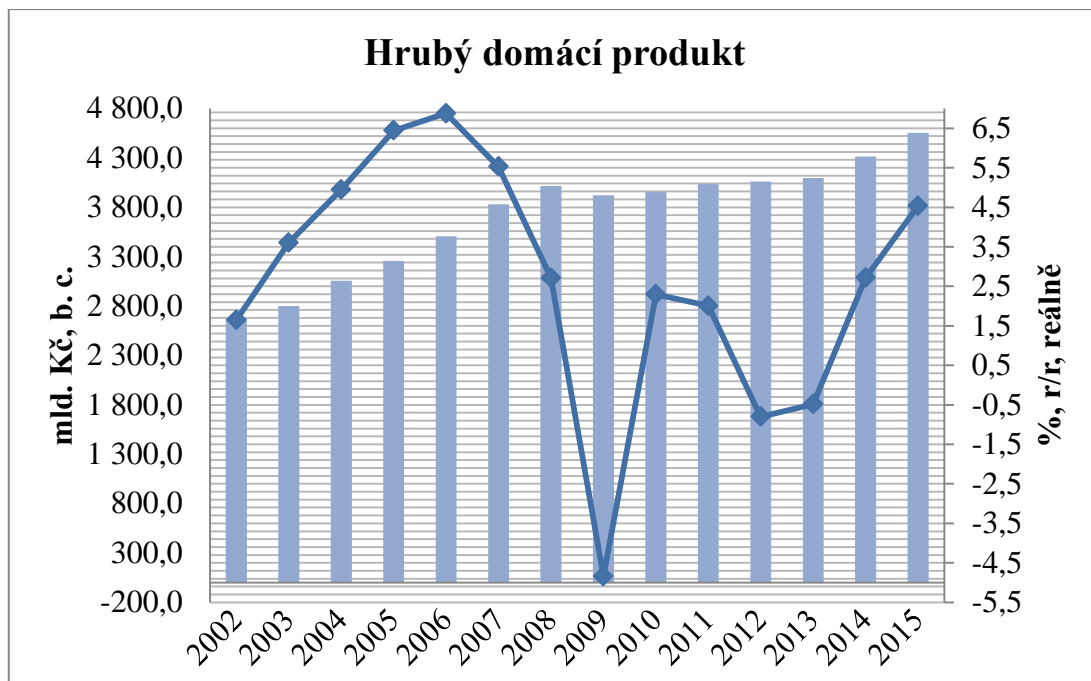
Zdroj: kurzy-men.biz, 2016

Vývoj kurzu EUR/CZK za poslední rok



Zdroj: Kurzy-měn, 2016

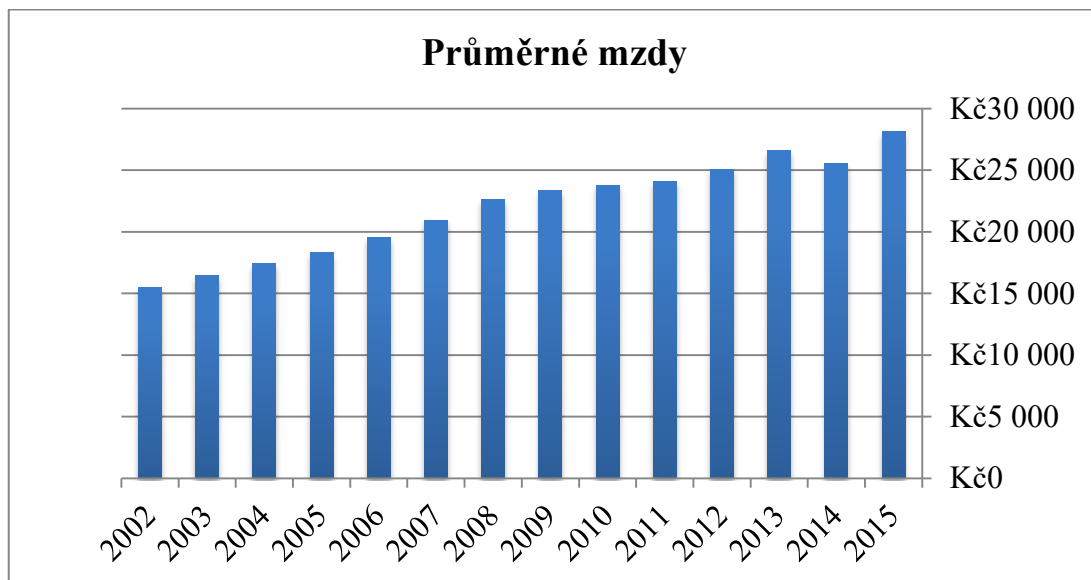
Příloha 7 - HDP ČR 1998 – 2015



Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2016

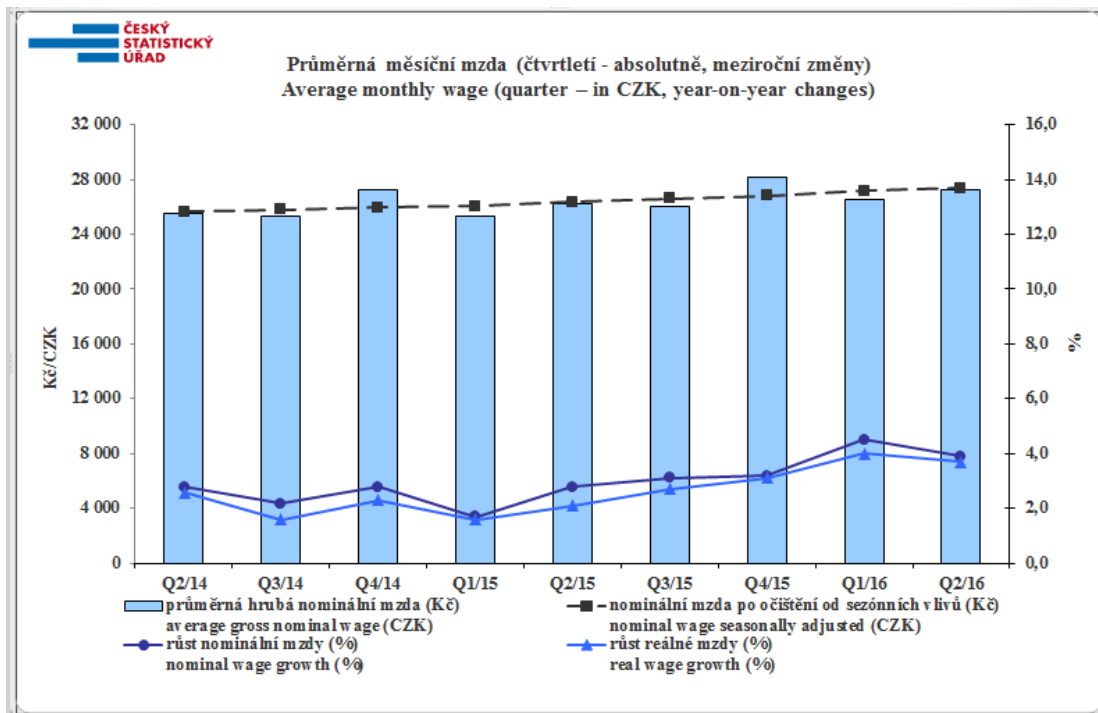
Příloha 8 - Průměrné mzdy

Vývoj průměrných mezd od roku 200 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování dle Investie, 2016

Vývoj průměrné měsíční mzdy Q2/14 – Q2/16



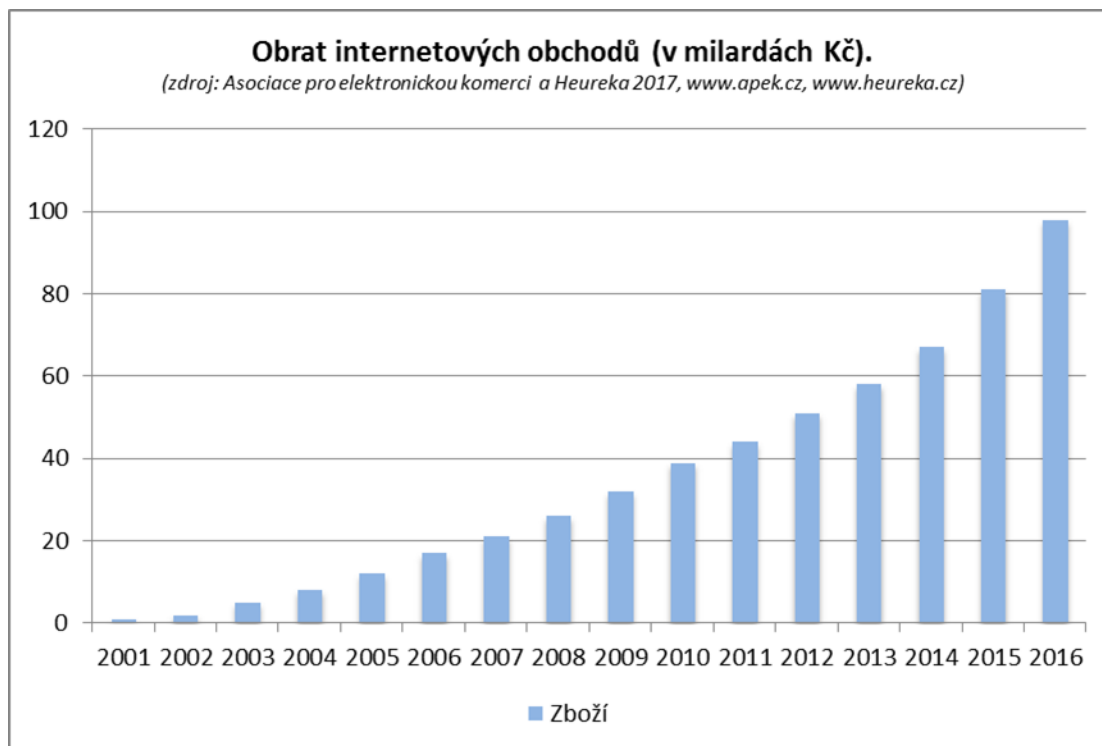
Zdroj: Český statistický úřad, 2016

Příloha 9 - Celní sazby

| Kód zboží | Kapitola | Popis zboží | Smluvní celní sazba % |
|------------|--|--|---|
| | 42 | Oděvy a oděvní doplňky z přírodní nebo kompozitní usně | |
| 4203100000 | | Oděvy | 4 |
| | | Opasky, opasky a závěsné řemeny | |
| 4203300010 | | Ručně vyrobené | 5 |
| 4203300090 | | Ostatní | 5 |
| | 62 | Oděvy a oděvní doplňky, jiné než pletené nebo háčkované - z bavlny | |
| | | Dámské nebo dívčí halenky, košile a košilové halenky | |
| 6206300090 | | Ostatní | 12 |
| 6206300010 | | Ručně potištěné batikovanou metodou - z bavlny | 12 |
| | | Pánské nebo chlapecké košile | |
| 6205200010 | | Ručně potištěné batikovanou metodou | 12 |
| 6205200090 | | Ostatní | 12 |
| | | Podprsenky | |
| 6212101000 | | V sadě pro drobný prodej obsahující podprsenku a kalhotky | 6,5 |
| 6212109000 | | Ostatní | 6,5 |
| | | Přehozy, šátky, šály, mantily, závoje a podobné výrobky - z umělých vláken | |
| 6214400010 | | Ručně vyrobené | 8 |
| 6214100090 | | Ostatní | 8 |
| 6216000000 | | Prstové rukavice, palčáky a rukavice bez prstů | 7,6 |
| | | Doplňky | |
| 6217100010 | | Ručně vyrobené | 6,3 |
| 6217100090 | | Ostatní | 6,3 |
| | | 65 | Pokrývky hlavy a jejich části a součásti |
| 6504000000 | Klobouky a jiné pokrývky hlavy, splétané nebo zhotovené spojením pásků z jakéhokoliv materiálu, těž podšívané nebo zdobené | | 0 |
| | 66 | Deštníky a slunečníky | |
| 6601910000 | | Se zásuvnou rukojetí | 4,7 |
| | 67 | Upravená péra a prachové peří a výrobky z nich; umělé květiny; výrobky z vlasů | |
| 6701000000 | | Kůže a jiné části ptáků s péry nebo prachovým peřím, péra, části per, prachové peří a výrobky z nich | 2,7 |

Zdroj: vlastní zpracování dle eu.europa.eu, 2017

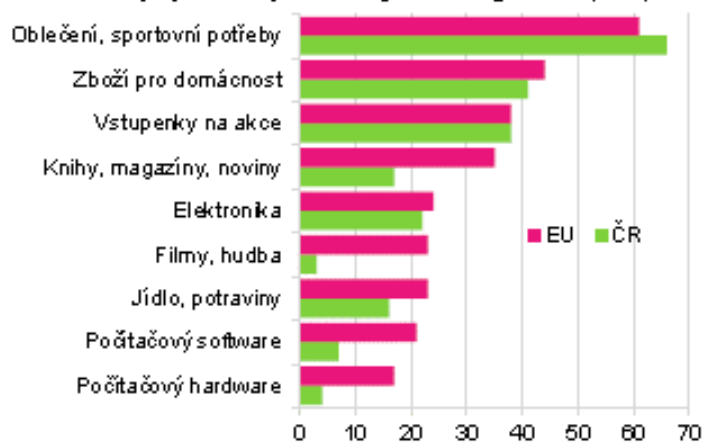
Příloha 10 - Obrát internetových obchodů v ČR za zboží (mld)



Zdroj: Asociace pro elektronickou komerci, 2017

Příloha 11 - Podíl nakupujících v jednotlivých kategoriích (%)

Podíl nakupujících v jednotlivých kategoriích (v %)



Zdroj: Eurostat; data za rok 2016 v % uživatelů internetu

Zdroj: Eurostat; 2017

Příloha 12 - Porter analýza

Hrozba nových substitutů v odvětví

| I. | HROZBA SUBSTITUTŮ | Průměrné odhady ROK | |
|----------------------------------|---------------------------------------|---------------------|------------|
| | (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší) | 2016 | 2019 |
| I. A | Existence mnoha substitutů na trhu | 8 | 9 |
| I. B | Konkurence v odvětví substitutů | 7 | 8 |
| I. C | Hrozba substitutů v budoucnu? | 5 | 5 |
| I. D | Vývoj cen substitutů? | 5 | 6 |
| I. E | Užitné vlastnosti substitutů? | 5 | 5 |
| Celkem (z max. 45 bodů) | | 30 | 33 |
| Průměrné skóre (celkem/5) | | 6 | 6,6 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

| II. | HROZBA VSTUPU DO ODVĚTVÍ | Průměrné odhady ROK | |
|----------------------------------|---|---------------------|-------------|
| | (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší) | 2016 | 2019 |
| II. A | Úspory z rozsahu | 4 | 4 |
| II. B | Kapitálová náročnost vstupu do odvětví | 4 | 4 |
| II. C | Přístup k distribučním kanálům | 7 | 7 |
| II. D | Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd. | 3 | 2 |
| II. E | Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle | 5 | 6 |
| II. F | Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby | 5 | 5 |
| II. G | Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existující konkurentů | 7 | 7 |
| II. H | Vývoj po případném vstupu do odvětví | 5 | 5 |
| II. I | Vládní politika | 7 | 7 |
| Celkem (z max. 81 bodů) | | 47 | 47 |
| Průměrné skóre (celkem/9) | | 5,22 | 5,22 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Vyjednávací síla dodavatelů

| III. | VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ | Průměrné odhady ROK | |
|----------------------------------|---|---------------------|------------|
| | (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší) | 2016 | 2019 |
| III. A | Počet a význam dodavatelů | 1 | 1 |
| III. B | Existence substitutů - jsou hrozbou dodavatelů? | 4 | 4 |
| III. C | Význam odběratelů pro dodavatele | 5 | 5 |
| III. D | Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví | 6 | 7 |
| III. E | Organizovanost pracovní síly v odvětví | 5 | 5 |
| Celkem (z max. 45 bodů) | | 21 | 22 |
| Průměrné skóre (celkem/5) | | 4,2 | 4,4 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Vyjednávací síla odběratelů

| IV. | VYJEDNÁVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší) | Průměrné odhady ROK | |
|----------------------------------|--|------------------------|------------|
| | | 2016 | 2019 |
| IV. A | Počet a význam zákazníků | 8 | 8 |
| IV. B | Význam výrobků / služby pro zákazníky | 7 | 7 |
| IV. C | Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci | 8 | 8 |
| IV. D | Hrozba zpětné integrace | 3 | 3 |
| IV. E | Ziskovost zákazníky | 4 | 5 |
| Celkem (z max. 45 bodů) | | 30 | 31 |
| Průměrné skóre (celkem/5) | | 6 | 6,2 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Konkurenční rivalita v odvětví

| V. | KONKURENČNÍ RIVALITA V ODVĚTVÍ (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší) | Průměrné odhady ROK | |
|-----------------------------------|---|------------------------|-------------|
| | | 2016 | 2019 |
| V. A | Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost | 7 | 8 |
| V. B | Růst odvětví | 5 | 6 |
| V. C | Podíl čistého jmění / prodeje - velké fixní náklady | 4 | 5 |
| V. D | Diferenciace výrobků / služeb | 4 | 4 |
| V. E | Diferenciace konkurentů | 5 | 6 |
| V. F | Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích? | 5 | 5 |
| V. G | Intenzita strategického úsilí | 5 | 5 |
| V. H | Náklady obchodu z odvětví | 4 | 4 |
| V. I | Charakter konkurence, postoj k obchodní etice | 2 | 3 |
| V. J | Šíře konkurence | 5 | 5 |
| Celkem (z max. 90 bodů) | | 46 | 51 |
| Průměrné skóre (celkem/10) | | 4,60 | 5,10 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Hodnocení celé intenzity konkurence v odvětví

| Rok | 2016 | 2019 |
|---|-------|-------|
| Součet průměrného skóre jednotlivých tabulek | 26,02 | 27,52 |
| Celkový průměr | 5,204 | 5,504 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Příloha 13 - Loga konkurentů



Zdroj: Google, 2016

Příloha 14 - Finanční analýza podniku

Bohužel se nepodařilo získat od společnosti C&A úplné informace k tomu, aby mohly být vytvořeny následující finanční ukazatele podle aktuální situace. Proto k výpočtu byly použity hodnoty k 29. 2. 2016. Informace o finanční situaci byly zjištěny na portálu or.justice.cz, citováno 20. 1. 2017.

Likvidita

$$BĚŽNÁ LIKVIDITA = \frac{OBĚŽNÁ AKTIVA}{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY} \Rightarrow \frac{600\,860\,000}{315\,799\,000} = 1,903$$

Společnost C&A je schopná splácet své krátkodobé závazky. Zde je poměrně malé riziko platební neschopnosti.

$$POHOTOVÁ LIKVIDITA = \frac{(OBĚŽNÁ AKTIVA - ZÁSOBY)}{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY} \Rightarrow \frac{(600\,860\,000 - 236\,793\,000)}{315\,799\,000} = 1,153$$

I tato likvidita je v optimálním rozmezí (1-1,5). Vyšší hodnota je příznivá z hlediska věřitelů, ale výnosnost podnikání je pravděpodobně malá. Je proto nutné stanovit optimální strukturu pohotových aktiv.

$$OKAMŽITÁ LIKVIDITA = \frac{FINANČNÍ MAJETEK}{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY} \Rightarrow \frac{41\,882\,000}{315\,799\,000} = 0,1326$$

Tato hodnota se nenachází v optimální hladině. Společnost tedy pravděpodobně není schopna splácet právě splatné dluhy majetkem s největší likvidností (hotovost v pokladnách, běžné účty společnosti, krátkodobé cenné papíry).

Rentabilita

$$\text{RENTABILITA AKTIV} = \frac{\text{ZISK}}{\text{CELKOVÁ AKTIVA}} \Rightarrow \frac{19\,757\,000}{957\,122\,000} = 2,06\%$$

$$\text{RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU} = \frac{\text{ZISK}}{\text{VLASTNÍ KAPITÁL}} \Rightarrow \frac{19\,757\,000}{631\,233\,000} = 3,13\%$$

$$\text{RENTABILITA TRŽEB} = \frac{\text{ZISK}}{\text{TRŽBY}} \Rightarrow \frac{19\,757\,000}{2\,605\,885\,000} = 0,758\%$$

$$\text{RENTABILITA DLOUHODOBÉHO KAPITÁLU} = \frac{\text{ZISK}}{(\text{DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY} + \text{VLASTNÍ KAPITÁL})} \Rightarrow \frac{19\,757\,000}{0 + 631\,233\,000} = 2,06\%$$

Ukazatele aktivity

$$\text{OBRAT AKTIV} = \frac{\text{TRŽBY}}{\text{CELKOVÁ AKTIVA}} \Rightarrow \frac{2\,605\,885\,000}{957\,122\,000} = 2,7226$$

$$\text{OBRAT STÁLÝCH NÁKLADŮ} = \frac{\text{TRŽBY}}{\text{DL. HMOTNÝ MAJETEK}} \Rightarrow \frac{2\,605\,885\,000}{321\,930\,000} = 8,0946$$

$$\text{OBRAT ZÁSOB} = \frac{\text{TRŽBY}}{\text{ZÁSOBY}} \Rightarrow \frac{2\,605\,885\,000}{236\,793\,000} = 11,005$$

Ukazatele zadluženosti

$$\text{MÍRA ZADLUŽENOSTI} = \frac{\text{CIZÍ ZDROJE}}{\text{VLASTNÍ KAPITÁL}} \times 100 \Rightarrow \frac{324\,476\,000}{631\,233\,000} \times 100 = 51,4\%$$

$$\text{MÍRA CELKOVÉ ZADLUŽENOSTI} = \frac{\text{CIZÍ ZDROJE}}{\text{CELKOVÁ AKTIVA}} \times 100 \Rightarrow \frac{324\,476\,000}{957\,122\,000} \times 100 = 33,9\%$$

$$\text{MÍRA SAMOFINANCOVÁNÍ} = \frac{\text{VLASTNÍ KAPITÁL}}{\text{CELKOVÁ AKTIVA}} \times 100 \Rightarrow \frac{631\,233\,000}{957\,122\,000} \times 100 = 65,95\%$$

Ukazatel překapitalizace/podkapitalizace

$$\frac{VLASTNÍ KAPITÁL \times DLOUHODOVÉ ZÁVAZKY}{STÁLÁ AKTIVA} = \frac{631\,233\,000 + 0}{321\,930\,000} = 1,961$$

Z finanční analýzy vyplývá, že společnost má dostatek prostředků pro splácení svých závazků, pouze okamžitá likvidita je pod optimum. Vypočítány byly i ukazatele různých rentabilit. Nicméně z ukazatelů likvidity i samotného ukazatele překapitalizace a podkapitalizace vyplynulo, že společnost C&A je překapitalizovaná, tj. podnik kryje dlouhodobými zdroji i oběžný majetek. Celková míra zadluženosti je v pořádku, pouze necelých 34% majetku je kryto cizími zdroji.

Příloha 15 - Loga jednotlivých značek C&A



Zdroj: C&A, 2016

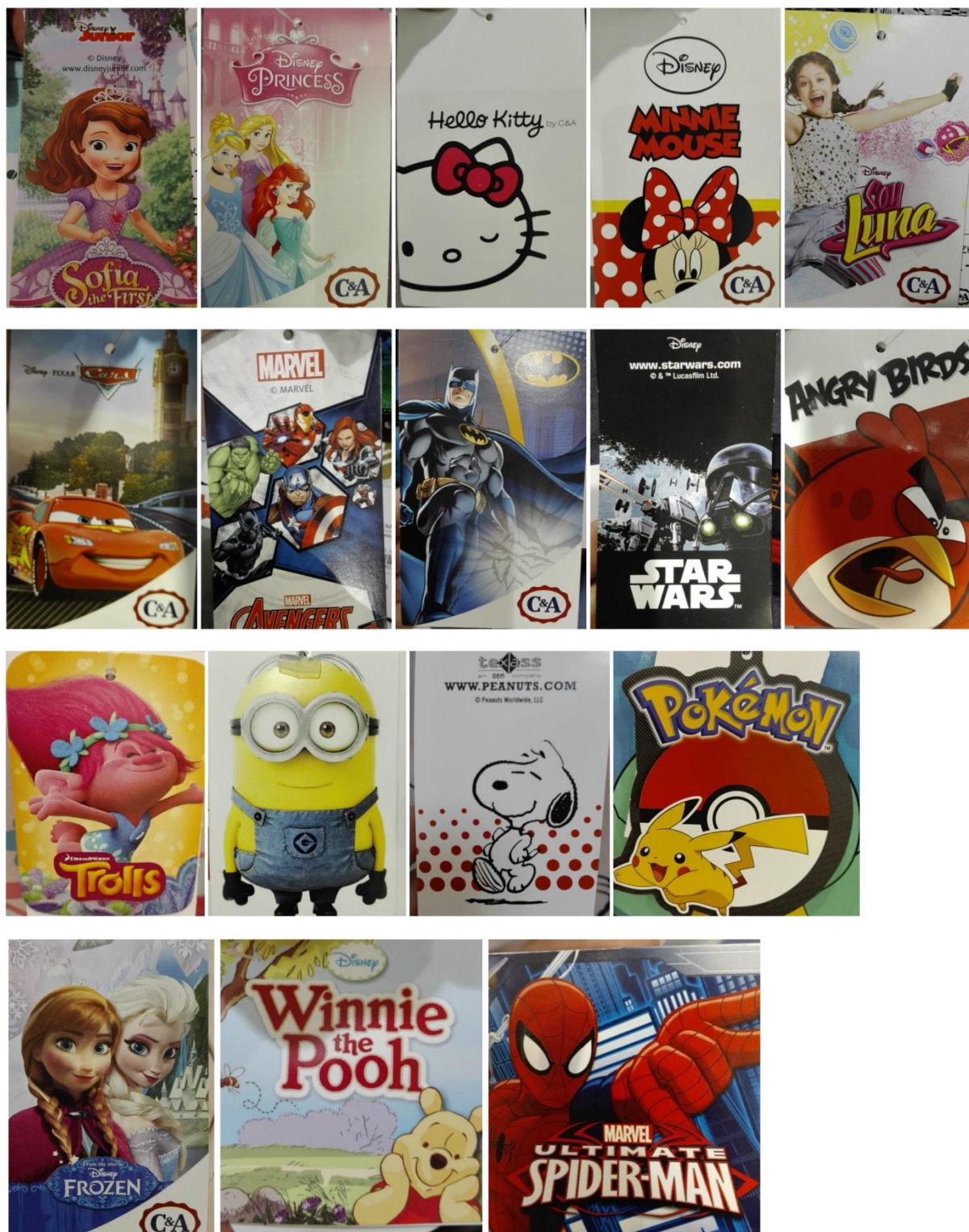
Příloha 16- Tabulka velikostí

| Velikost | 50 | 56 | 62 | 68 | 74 | 80 | 86 | 92 |
|----------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|-----------------|-----------------|
| Věk | 0-1 měsíc | 1-2 měsíce | 2-3 měsíce | 6-9 měsíců | 4-6 měsíců | 9-12 měsíců | 12-18 měsíců | 18-24 měsíců |

| Velikost | 92 | 98 | 104 | 110 | 116 | 122 | 128 | 134 | 140 | 146 | 152 | 158 | 164 |
|----------|-----------|-------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Věk | 2 roky | 2-3 roky | 3-4 roky | 4-5 let | 5-6 let | 6-7 let | 7-8 let | 8-9 let | 9-10 let | 10-11 let | 11-12 let | 12-13 let | 13-14 let |

Zdroj: C&A, tabulka velikosti, 2016

Příloha 17 - Současné licence C&A



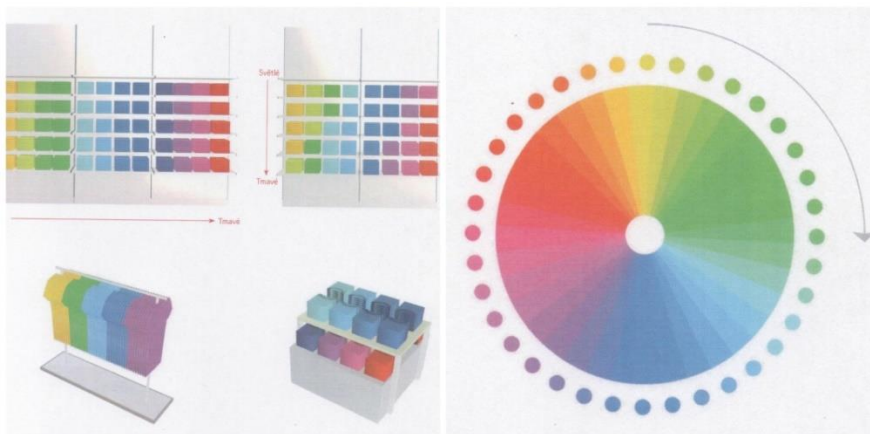
Zdroj: C&A, vlastní fotografie, 2016

Příloha 18 - Prodejna C&A Drážďany 12/2016



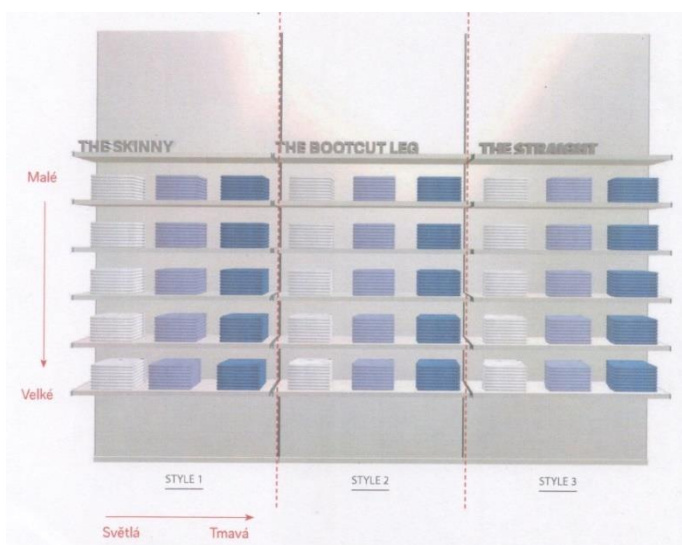
Zdroj: vlastní fotografie, 2016

Příloha 19 - Pravidla barev pro prezentaci zboží na prodejních C&A



Zdroj: interní materiál Visual merchandising, 2017

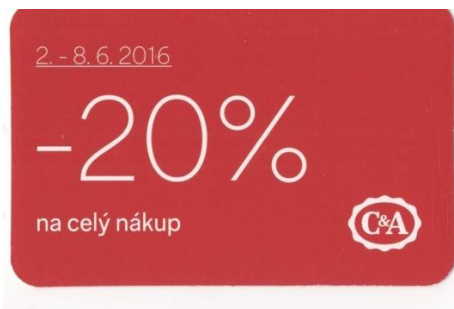
Příloha 20 - Prezentace zboží ve stěnách



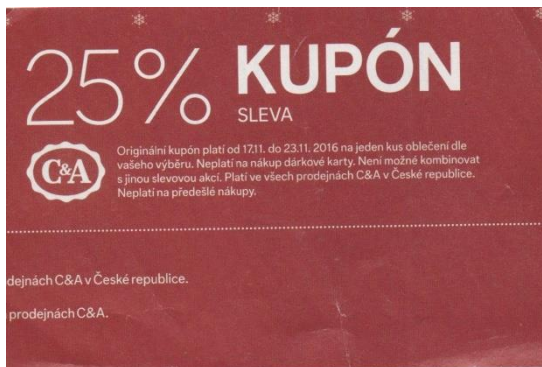
Zdroj: interní materiál Visual merchandising, 2017

Příloha 22 - Slevy v C&A

Slevy rozdávané na prodejně



Sleva z časopisu



Pozvánka na super nákupy



Sleva DM pro děti do velikosti 104



O2 sleva



Zdroj: C&A, 2017

Slevové kupóny v deníku Metro 03/2017

C&A

Halénka s potiskem
398,-

metr
STŘEDNÍ A VÝŠNÍ ZÁPAČ, s.r.o. a www.metro.cz

-25%
na jeden libovolný kus *

* Jednorázový slevový kupon platí pouze 2.-9.3.2017 ve všech prodejnách C&A v České republice. Kupon není možné kombinovat s jinou slevovou akcí. Kupon neplatí na nákup dárkové karty. Nevztahuje se na přešlé nákupy.

-25%
na jeden libovolný kus *

* Jednorázový slevový kupon platí pouze 2.-9.3.2017 ve všech prodejnách C&A v České republice. Kupon není možné kombinovat s jinou slevovou akcí. Kupon neplatí na nákup dárkové karty. Nevztahuje se na přešlé nákupy.

C&A

Zdroj: vlastní, 2017

Příloha 23 - Dárková karta OC Chodov a Černý most; poukázka do OC Palladium



Zdroj: vlastní, 2017

Příloha 24 - Leták C&A 10/2016



C&A

798,-
Pěřová bunda*,
cena za kus
Z odpovědně vybraných zdrojů
s certifikací RDS

RDS

Podzim ve všech
jeho podobách
Jedna pěřová bunda

Skvělý pocit v jemném peří

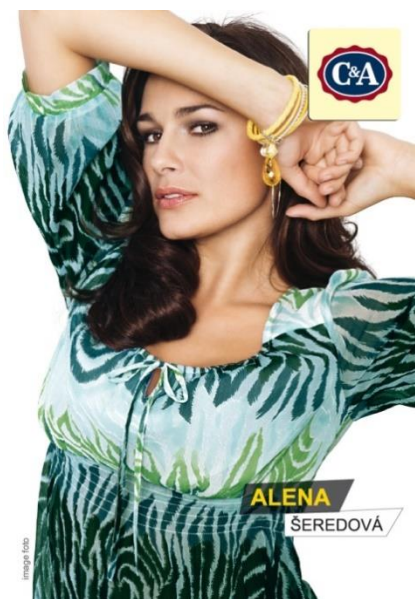
K dostání od 13. října 2016. * 90 % prachového peří, 10 % běžného peří

Zdroj: C&A, 2016

Příloha 25 - Známé tváře a C&A



Cindy Crawford
at
C&A



Zdroj: C&A, 2016

Příloha 26 - Představení nových kolekcí pro blogery Amsterdam



Zdroj: blog A Cup of Style, 2016

Madrid



Zdroj: blog A Cup of Style, 2017

Příloha 27 – Dotazník

Dobrý den,

jsm studentka Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. V rámci své diplomové práce provádím dotazníkové šetření zaměřené na chování spotřebitelů aplikované na konkrétní značku - C&A. Tímto bych Vás chtěla moc poprosit o vyplnění krátkého dotazníku a případné přeposlání mezi Vaše další známé a přátele. Výsledky dotazníkového šetření budou použity pro vlastní potřeby diplomové práce a nebudou nijak komerčně využity.

Moc děkuji za spolupráci!

Marcela Kopáčková

1. Jak často chodíte nakupovat oblečení?

- Denně
- Jednou týdně
- Jednou za 14 dní
- Jednou do měsíce
- Jednou do půl roku
- Jednou za rok
- Méně jak jednou za rok

2. Při jaké příležitosti nejčastěji jdete nakupovat oblečení?

- Jen tak, pro radost
- Potřebuji nový kus oblečení (mám zničené, vytahané, oprané)
- Někdo z blízkých či kamarádů má narozeniny, svátek
- Blíží se Vánoce
- Jiné.....

3. Kdo ve Vaší rodině nejčastěji nakupuje oblečení?

- Oblečení nejčastěji nakupuji já
- Oblečení nejčastěji nakupuje přítelkyně/přítel
- Oblečení nejčastěji nakupuje manželka/manžel
- Oblečení nejčastěji nakupují rodiče
- Oblečení nejčastěji nakupují prarodiče
- Jiné.....

4. Při nákupu oblečení preferujete luxusní značky?

- Ano, preferuji
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5. Nakupujete oblečení u vietnamských prodejců?

- Ano, nakupuji
- Ano, občas si něco koupím
- Ne, nenakupuji

6. Máte svoji oblíbenou značku?

- Ano mám
- Ne nemám

Pokud ne -> otázka.č.8

7. Jaká je Vaše oblíbená značka?

8. Znáte značku C&A?

- Ano
- Ne

9. Nakupujete v C&A?

- Ano
- Ne

Pokud ne -> otázka č. 24

10. Jak často navštěvujete obchodní řetězec C&A?

- Denně
- Jednou týdně
- Více jak jednou týdně
- Jednou za 14 dní
- Jednou do měsíce
- Jednou za půl roku

11. Z jakých důvodů chodíte do prodejen C&A?

- Chci něco z C&A
- Chci zjistit, zda má C&A něco nového
- Zaujala mě nová kolekce
- Viděl/a jsem reklamu C&A
- Zjistil/a jsem, že v C&A probíhají slevy
- Jiný důvod.....

12. Jaký produkt v C&A nejčastěji nakupujete?

- Trička, topy, tílka
- Svetry, mikiny
- Kabáty, bundy
- Jeans, kalhoty
- Spodní prádlo
- Doplnky
- Společenskou módu
- Dětskou módu
- Jiné....

13. Jak jste spokojený/a se/s (1 – spokojen, 5 – nespokojen)

| | | | | | |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---|
| Sortimentem, který vám C&A nabízí | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ochotou prodavaček v C&A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Doplňkovými službami v C&A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Materiálem produktů v C&A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Cenou produktů v C&A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kvalitou produktů v C&A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Prostředím prodejen C&A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vzhledem prodejen C&A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

14. Zdá se Vám, že ceny produktů odpovídají příslušné kvalitě?

- Ano, ceny odpovídají kvalitě zboží
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne, ceny neodpovídají kvalitě zboží

15. Víte, že společnost C&A nabízí ekologické materiály (např. biobavlnu)?

- Ano
- Ne

Pokud Ne -> otázka č. 17

16. Chodíte do prodejny právě díky informaci, že C&A vyrábí své oděvy z biobavlny?

- Ano
- Ne

17. Jakou značku z portfolia C&A nakupujete nejčastěji?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Yessica | <input type="checkbox"/> Palomino |
| <input type="checkbox"/> Canda | <input type="checkbox"/> Here&there |
| <input type="checkbox"/> Angelo Litrico | <input type="checkbox"/> Your sixth sense |
| <input type="checkbox"/> Westbury | <input type="checkbox"/> Rodeo |
| <input type="checkbox"/> Clockhouse | <input type="checkbox"/> Neřídím se podle znače |
| <input type="checkbox"/> Baby Club | |

18. Nakupujete zde oblečení pro děti?

- Ano, nakupuji
- Ne, nenakupuji
- Občas, zde něco koupím

Pokud ne -> otázka č. 20

19. Jste spokojený/á s materiálem, ze kterých se vyrábí dětské zboží?

- Ano, jsem spokojený/á
- Většinou jsem spokojený/á
- Nejsem spokojený/á

20. Víte, že v roce 2015 byla vytvořena kojenecká kolekce s certifikací GOTS?(*bio certifikát, který garantuje splnění nejvyšších etických (Fair Trade) i ekologických požadavků od semínka po distribuci výsledného produktu*)

- Ano
- Ne

21. Vždy, když jdete nakoupit do C&A, odcházíte s nákupem?

- Ano, odcházím
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne, neodcházím

22. Jakých slev v C&A nejvíce využíváte?

- Sezónních slev
- Slevových kupónů z časopisů, letáků a novin
- Slevových kupónů obdržených na prodejně

- O2 slevy 25%
- Slevy na dětské zboží z DM ve výši 50%
- Slevy pro zaměstnance
- Akční dny v C&A
- Nevyužívám žádných slev

23. Jaké doplňkové služby, které Vám C&A nabízí, jste už využil/a?

- Vrácení zboží do 30 dnů
- Reklamace zboží
- Možnost vrácení peněz
- Dárkové karty
- Žádnou doplňkovou službu jsem zatím nevyužil/a

24. Záleží vám na původu výroby daných výrobků?

- Ano, záleží mi na tom, kde se produkt vyrábí
- Ne, nezáleží mi na tom, kde se produkt vyrábí

25. Jaká je pro Vás značka C&A? (1 – Zajímavá; 5 – Nudná)

| | | |
|-----------|-----------|-------------|
| Zajímavá | 1 2 3 4 5 | Nudná |
| Výjimečná | 1 2 3 4 5 | Obvyklá |
| Oblíbená | 1 2 3 4 5 | Neoblíbená |
| Pestrá | 1 2 3 4 5 | Jednotvárná |
| „Světová“ | 1 2 3 4 5 | „Provinční“ |
| Významná | 1 2 3 4 5 | Nevýznamná |
| Přehledná | 1 2 3 4 5 | Nepřehledná |
| Rodinná | 1 2 3 4 5 | Nerodinná |
| Kvalitní | 1 2 3 4 5 | Nekvalitní |
| Pohodlná | 1 2 3 4 5 | Nepohodlná |
| Hezká | 1 2 3 4 5 | Ošklivá |
| Drahá | 1 2 3 4 5 | Levná |
| Dostupná | 1 2 3 4 5 | Nedostupná |
| Žádaná | 1 2 3 4 5 | Nežádaná |
| Moderní | 1 2 3 4 5 | Nemoderní |
| Elegantní | 1 2 3 4 5 | Nevzhledná |

26. Jaká kritéria jsou pro Váš nákup rozhodující? (zaškrtněte max. 2)

- Nízká cena
- Vynikající kvalita
- Typ materiálu
- Země výroby
- Tvar a vzhled zboží
- Značka

27. Do jakých jiných módních řetězců chodíte nakupovat Vaše oblečení?

(označte max. 2)

- H&M
- Zara
- Marks and Spencer
- Takko
- F&F
- Jiné

28. Pohlaví

- Muž
- Žena

29. Věk

- Do 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 a 55 let
- 56 – 65
- 66 a více let

30. Ve kterém kraji žijete?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Hlavní město Praha | <input type="checkbox"/> Olomoucký kraj |
| <input type="checkbox"/> Středočeský kraj | <input type="checkbox"/> Pardubický kraj |
| <input type="checkbox"/> Jihočeský kraj | <input type="checkbox"/> Plzeňský kraj |
| <input type="checkbox"/> Karlovarský kraj | <input type="checkbox"/> Ústecký kraj |
| <input type="checkbox"/> Královohradecký kraj | <input type="checkbox"/> Kraj Vysočina |
| <input type="checkbox"/> Liberecký kraj | <input type="checkbox"/> Zlínský kraj |
| <input type="checkbox"/> Moravskoslezský kraj | <input type="checkbox"/> Jihomoravský kraj |

31. Jak je velká obec, ve které žijete?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Do 500 obyvatel | <input type="checkbox"/> 10 001 – 50 000 obyvatel |
| <input type="checkbox"/> 501 – 3000 obyvatel | <input type="checkbox"/> 50 000 – 150 000 obyvatel |
| <input type="checkbox"/> 3001 – 10 000 obyvatel | <input type="checkbox"/> Nad 150 000 obyvatel |

32. Jaké je Vaše povolání?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Zaměstnanec | <input type="checkbox"/> Na mateřské dovolené |
| <input type="checkbox"/> Podnikatel | <input type="checkbox"/> V domácnosti |
| <input type="checkbox"/> Student | <input type="checkbox"/> Důchodce |
| <input type="checkbox"/> Nezaměstnaný/á | <input type="checkbox"/> Jiné..... |

33. Jaký je Váš rodinný stav?

- Vdaná/ženatý
- Rozvedená/rozvedený
- Vdova/vdovec
- Svobodná/svobodný

34. Počet dětí v rodině

- Žádné
- 1 dítě

- 2 děti
- 3 děti
- Více jak 3 děti

35. Jaký je Váš čistý rodinný příjem?

- Méně než 20 000 Kč
- 21 000 – 30 000 Kč
- 31 000 – 40 000 Kč
- 41 000 – 50 000 Kč
- Více jak 51 000 Kč

Příloha 28 - Polostrukturovaný rozhovor

Mohla by mi společnost C&A poskytnout informace o obratech, počtech prodaných kusů a jiné finanční ukazatele?

Bohužel společnost nechce uvádět žádné finanční obraty ani jiné informace spojené s finanční situací společnosti.

Kde se nachází sklad, který zásobuje české prodejny C&A?

Centrální sklad se nachází v Novém Městě na Slovensku. Tento sklad zásobuje nejen české pobočky, ale i pobočky C&A na Slovensku.

Jaké distribuční cesty se využívají pro převoz zboží?

Nejzákladnější je přímá cesta ze skladu kamionem přímo do příslušného obchodu. Existují ale také cesty nepřímé – sklad – prodejna – jiná prodejna. Tato cesta se využívá v případě, že v dané prodejně o zboží není zájem a musí být teda přemístěno do jiné prodejny, kde je větší pravděpodobnost prodeje. Nestandardně jsou využívány i cesty – prodejna – retour sklad – dodavatel. Jedná se o případ nekvalitního či poškozeného zboží, které je nutno okamžitě stáhnout z prodeje.

Kolik má C&A dodavatelů?

C&A pracuje s 600 dodavateli ve 40 zemích. Vzhledem k takovému počtu dodavatelů není možné vyjmenovat přesná jména a firmy.

Značka C&A se potýká s velkou konkurencí ostatních značek. Jaké značky považuje za své největší konkurenty?

Mezi hlavní konkurenty C&A řadí H&M, Zaru, Marks&Spencer, Takko a F&F. H&M nabízí podobné portfolio produktů jako C&A, ovšem oproti nám nevede XL módu. ZARA je velice moderní a rychle reaguje na trendy. Takko je pro nás největším konkurentem v dětském

zboží. Poslední dobou by se mezi konkurenty mohl zařadit i Lidl, jelikož nabízí levné a dostupné oblečení pro různé věkové kategorie a na různé příležitosti.

Co je náplní Vaší práce?

Náplní mojí práce je starat se o veškerou marketingovou komunikaci se spotřebiteli v České republice a na Slovensku.

Pomáhají Vám s propagací další firmy či lidé?

Spolupracuji s mediálními agenturami, které mi pomáhají rezervovat mediální prostory. Dále jsem v blízké spolupráci s grafickým oddělením, které mi podle mých předloh a vizí připraví podstatné propagační materiály k připravované akci.

Kde se nachází hlavní ředitelství marketingové komunikace?

Existují dvě hlavní ředitelství. Jedno se nachází v Bruselu, kde se řeší spíše prodej a nákup produktů, tzv. buying. A druhé v Düsseldorfu, kde se starají o marketingovou komunikaci a provádějí různé výzkumy. Z těchto centrál pak putují materiály do menších oddělení. Pro Českou republiku a dalších 8 zemí je zastřešující centrála v Rakousku.

Je propagace ve všech zemích stejná?

Velikost a způsoby propagací záleží na finančních prostředcích dané země. Hlavní centrála vytvoří podklady k různým druhům komunikace – výlohy, televizní spoty, rádiové spoty, plakáty, příspěvky na sociálních sítích - hastagy, videa v prodejnách, licence spouštěné v daném období, new foldery aj. Z těchto podkladů si poté země vybere formu propagace, na kterou má dispozici.

Jak probíhá představení nové kolekce?

Představení nové kolekce světovým novinářům či blogerům probíhá v různých městech Evropy – Paříž, Madrid, Amsterdam. Toto představení probíhá vždy před začátkem nové sezóny. Říjen – Jaro/Léto; Květen – Podzim/Zima. Novináři i blogeři zde obdrží materiály z nové kolekce, brožury, CD a jiné zajímavosti. Na oficiální představení nové kolekce pozvu 4 nejdůležitější české novináře, kteří mi zajistí propagaci značky zde v České republice. Já mám poté za úkol představit novou kolekci i zbytku českých novinářů a blogerů, kteří by mohli zajistit viditelnost značky. Novou kolekci Jaro/Léto jsem představila v Radlické kulturní sportovně. Akce se velice povedla a výzdoba byla překrásná. Pro hosty bylo připraveno vynikající jídlo, hudba, možnost uvázání vlastní kytice a další speciality. Mnoho fotografií je k nalezení na #candashowroom. Je úžasné, že právě Česká republika drží momentálně evropský rekord „lajku“ z této akce, který obdržela fotografie blogerky shopaholicnicol (47 642).

Jaké prostředky využíváte ke komunikaci se spotřebiteli v České republice?

ATL (Above the line) reklama, tzv. nadlinka - jedná se o masové oslovení lidí pomocí TV, rádia, online reklamy – Blesk, IDnes, letáky či brožury do schránek – neadresná distribuce, plakáty na zastávkách či v obchodních centrech. V tomto případě se jedná o klasickou formu reklamy. BTL (Below the line) – podlinka – přímý kontakt – podstatné je vyvolat určitou emoci. Jedná se o různé formy PR – příspěvky nadacím, videa v prodejnách. C&A nemá žádnou podporu prodeje, jelikož značka není určena na přehlídková mola. Ona je tzv. Dog Walk značkou, tedy značkou oblečení, kterou si každý vezme rád na procházku se psem.

Od čeho se odvíjí výše částky, kterou může v C&A Moda v České republice rozdělit mezi různé organizace?

Každým rokem nám C&A Foundation poskytne fond, který je poté možno rozdělit. V roce 2017 bylo přiděleno 30 000 EUR České republice a 30 000 EUR Slovenské republice.

Podle čeho vybíráte nadace, kterým darujete finanční prostředky?

Snažím se vybírat spíše lokální nadace. Tak mohu částku rozdělit mezi více nadací, které to potřebují.

Kolik finančních prostředků může společnost rozdělit v roce 2017 a mezi jaké nadace byly rozděleny?

V roce 2017 jsme rozdělili 30 000 EUR do 5 menších nadačních fondů. 10 000 EUR bylo předáno nadaci Naše dítě, 10 000 EUR Alianci žen s rakovinou prsu, 2 500 EUR Speciální základní a mateřské škole Korálek Kladno, 2 500 EUR Armádě spásy v Havířově při příležitosti otevření nové havířovské pobočky C&A. A v neposlední řadě 5 000 EUR dostal Nadační fond „N“ pro předčasně narozená miminka v Motole.

