BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vliv COVID krize na vybranou firmu v módním odvětví

COVID Crisis Effects on a Chosen Firm in Fashion Industry

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUCÍ PRÁCE

Mgr. Jan Procházka, Ph.D.

ZHUKOVA
ELIZAVETA

2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Zhukova** Jméno: **Elizaveta** Osobní číslo: **490649**

Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**

Zadávající katedra/ústav: **Institut ekonomických studií**

Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Vliv COVID krize na vybranou firmu v módním odvětví

Název bakalářské práce anglicky:

COVID Crisis Effects on a Chosen Firm in Fashion Industry

Pokyny pro vypracování:

Cílem práce je popsat a analyzovat dopady krize na vybranou firmu, navrhnout opatření.
Přínosem práce bude zjištění možných dopadů krize a potenciálních reakcí podobných malých firem s minimálním manažerským systémem v případě krize podobného charakteru, tedy případné změny strategického řízení institucí v módním či podobném odvětví.
Teoretická část by měla vysvětlit oblasti použité v praktické části.

Seznam doporučené literatury:

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-3124-2.
MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY [online]. 2021 [cit. 2021-10-29]. Dostupné z: https://koronavirus.mzcr.cz/category/tiskove-zpravy/
Informace o koronaviru. Ministerstvo obchodu a průmyslu [online]. 2020 [cit. 2021-10-29]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/koronavirus/

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Mgr. Jan Procházka, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **05.01.2022** Termín odevzdání bakalářské práce: **19.08.2022**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

Mgr. Jan Procházka, Ph.D.	Mgr. František Hřebík, Ph.D.	prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis vedoucí(ho) práce	podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

. _____
Datum převzetí zadání

_____
Podpis studentky

© ČVUT v Praze, Design: ČVUT v Praze, VIC

ZHUKOVA, Elizaveta.*Vliv COVID krize na módní odvětví*. Praha: ČVUT 2022. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.
Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 05. 08. 2022 Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce Mgr. Janu Procházkovi Ph.D. za trpělivost a cenné rady během vedení mé práce.
Dále bych chtěla poděkovat návrhářům Michaelu Kováčikovi, Kristíně Dúhové a Tereze Rosalii Kladošové, Zoltánu Tóthovi, Adéle Mitrengové za spolupráci a velmi cenné informace a zkušenosti poskytnuté během rozhovorů.
Zvláštní poděkování pak patří mé rodině a přátelům za podporu a motivaci.

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu a identifikaci vlivů covid krize na vybrané firmy v módním odvětví. Teoretická část se zabývá problematikou covid krize a její důsledků. Popisuje specifika módního odvětví a následně definuje marketingové pojmy související s fashion marketingem a marketingovým mixem módních značek. Praktická část práce je věnována analýze vlivu pandemie covid-19 na změny strategického řízení, zejména na změny v marketingovém mixu čtyřech vybraných módních značek, které působí na českém trhu. Obsahuje také vyhodnocení hloubkových rozhovorů s designéry, na základě kterých byla provedena analýza změn v marketingovém mixu daných značek a identifikovány dopady pandemie covid-19. Dále na základě výsledků výzkumu byly formulovány doporučení strategických změn a postupů v rámci marketingového mixu firem působících v módním odvětví.

Klíčová slova

Módní odvětví, covid-19, módní značky, marketingový mix, dopady pandemie

Abstract

The bachelor thesis is focused on the analysis and identification of the Covid crisis effects on chosen firms in fashion industry. The theoretical part deals with the issue of the covid crisis and its consequences. It describes the specifics of the fashion industry and then defines marketing concepts related to fashion marketing and fashion brand's marketing mix. The practical part of the work is devoted to the analysis of the Covid-19 pandemic impact on changes in strategic management, especially on changes in the marketing mix of four selected fashion brands operating on the Czech market. It also contains an evaluation of in-depth interviews with designers, basing on which the changes in the marketing mix of the given brands were analyzed and the impacts of Covid-19 pandemic were identified. Furthermore, recommendations for strategic changes and procedures within the marketing mix of companies operating in the fashion industry were formulated basing on the research results.

Key words

Fashion industry, Covid-19, fashion brands, marketing mix, impacts of pandemic

Obsah

Úvod **5**

1 Pandemie covid-19 ..... **8**

1.1 Covid-19 v České republice 8

1.2 Dopad vládních opatření na podniky 10

1.3 Současná situace 11

2 Módní odvětví **13**

2.1 Vymezení pojmu móda 13

2.2 Specifika módního odvětví 13

2.3 Módní odvětví v České republice 16

2.4 Dopady pandemie na módní odvětví 18

3 Marketing módních značek **22**

3.1 Vymezení pojmu marketing 22

3.2 Fashion marketing 23

3.3 Marketingový mix 25

3.3.1 Produkt 26

3.3.2 Cena 27

3.3.3 Místo prodeje 28

3.3.4 Komunikace 29

3.3.5 Fyzické prostředí 30

3.3.6 Procesy 30

3.3.7 Lidé 31

3.4 Marketingový mix a pandemie covid-19 31

4 Metodologie **34**

4.1 Kvalitativní výzkum 34

4.2 Popis výzkumu 34

4.3 Cíle výzkumného šetření 35

4.4 Struktura rozhovoru 35

4.5 Metoda analýzy dat - tematická analýza 36

5 Analýza vlivu covidu na české módní značky **38**

5.1 MICHAEL KOVACIK 38

5.1.1 Charakteristika značky 38
5.1.2 Vyhodnocení rozhovoru a analýza vlivu covidu na značku 38
5.2 TEREZA ROSALIE KLADOSOVA 48
5.2.1 Charakteristika značky 48
5.2.2 Vyhodnocení rozhovoru a analýza vlivu covidu na značku 49
5.3 ZOLTÁN TÓTH 60
5.3.1 Charakteristika značky 60
5.3.2 Vyhodnocení rozhovoru a analýza vlivu covidu na značku 60
5.4 ADEMI 71
5.4.1 Charakteristika značky 71
5.4.2 Vyhodnocení rozhovoru a analýza vlivu covidu na značku 71
5.5 Sumarizace výsledků 80
6 Zjištění a doporučení 100
6.1 Hlavní výsledky výzkumu 100
6.2 Doporučení 103
Závěr 106
Seznam použité literatury 108
Seznam obrázků 116
Seznam tabulek 117
Seznam grafů 118
Seznam použitých zkratek 119
Seznam příloh 120

Úvod

Covid-19* výrazně ovlivnil globální ekonomiku a podniky po celém světě. Aby se firmy přizpůsobily měnícím se tržním podmínkám, musely najít nové způsoby řešení problémů a změnit svou strategii. Pozadu nezůstaly ani módní značky, které se potýkaly s mnoha problémy a změnami způsobenými příchodem pandemie. Módní odvětví se dnes neomezuje pouze na oblečení a design, ale je rostoucím byznysem, který má své vlastní charakteristiky. Módní značky se musely covid krizi přizpůsobit pomocí nových marketingových nástrojů a postupů, které budou v práci zjištěny.

Volba tématu je odůvodněna osobním zájmem autorky práce o módě a specifikách marketingu v módním odvětví. Bakalářská práce vychází z osobních zkušeností českých módních návrhářů s řízením firmy v době pandemie, se kterými se autorce podařilo navázat spolupráci. Pro lepší a hlubší vyhodnocení byl v práci analyzován dopad pandemie na čtyři různé módní značky.

Je důležité poznamenat, že českému módnímu průmyslu jako tržnímu segmentu není věnována náležitá pozornost, a proto analýza dopadu pandemie na české módní značky může pomoct lépe poznat české módní odvětví. Téma je také relevantní z hlediska studia dopadu pandemie covid-19 na byznys a marketing. Konec pandemie ještě nenastal, přesto je důležité analyzovat současnou situaci a vzít si ponaučení pro další vývoj.

Cílem bakalářské práce je popsat a analyzovat dopady covid krize na vybrané módní značky a následně navrhnout doporučení v rámci marketingového mixu módních značek. Přínosem práce bude zjištění možných dopadů pandemie a potenciálních reakcí firem působícím v módním odvětví v případě krize podobného charakteru.

V práci jsou stanoveny dvě výzkumné otázky. Otázka 1: „Jakým problémům čelily módní značky během pandemie?“. Otázka 2: „Co se změnilo v rámci marketingového mixu módních značek v důsledku pandemie?“. K zodpovězení výzkumných otázek bude použit kvalitativní výzkum, konkrétně jeho metoda in-depth interview neboli hloubkový rozhovor.

* V celé práci je využíváno formy „covid-19“ podle doporučení Společnosti infekčního lékařství ČLS JEP uvedeného na stránkách společnosti.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí, a to teoretické a praktické. Teoretická část je zaměřena na seznámení s problematikou covid krize a její důsledků. Popisuje také specifika módního odvětví a dopad pandemie na něj. Následně definuje základní marketingové pojmy se zvláštním zřetelem na pojem fashion marketing a také specifika marketingového mixu módních značek.

Praktická část je věnována analýze vlivu pandemie covid-19 na změny strategického řízení, zejména na změny v marketingovém mixu čtyřech vybraných módních značek, které působí na českém trhu. Obsahuje také vyhodnocení rozhovorů s designéry, na základě kterých bude provedena analýza změn v marketingovém mixu daných značek a identifikovány dopady covidu. Dále na základě výsledků výzkumu budou formulovány doporučení strategických změn a postupů v rámci marketingového mixu firem působících v módním odvětví.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Pandemie covid-19

Kapitola je zaměřena na seznámení s problematikou koranovirové krize a její důsledků.

1.1 Covid-19 v České republice

Na konci roku 2019 byla v Číně identifikována řada případů zápalu plic, přesný původ, příčina onemocnění ani cesta přenosu nebyly známy. První případy byly oficiálně evidovány 31. prosince 2019 v čínském městě Wu-chanu (Wuhan). Nemoc se objevila u lidí, kteří pracovali nebo navštívili trh, kde se prodávají živočišné produkty, jako jsou čerstvé ryby, mořské plody, ptáci, netopýři, svišti a další. Propuknutí nové nemoci se rychle rozšířilo v Číně a poté se začalo šířit po celém světě. Dne 30. ledna 2020 vyhlásila Světová zdravotnická organizace (angl. World Health Organization - WHO) globální stav zdravotní nouze (angl. Public Health Emergency of International Concern - PHEIC) a 11. března 2020 bylo šíření covid-19 prohlášeno za pandemii, kterou lze definovat jako *„hromadný výskyt infekčního onemocnění velkého rozsahu zasahující více kontinentů“* (Státní zdravotní ústav, 2021, s. 2).

Onemocnění covid-19 (SARS-CoV-2) je způsobeno novým typem virů – koronavirus. Koronaviry byly objeveny v 60. letech minulého století a cirkulují většinou mezi zvířaty, ale v současnosti zdrojem onemocnění covid-19 je člověk. Nový typ viru se rychle šíří vzdušnými kapénkami a způsobuje onemocnění, jehož příznaky zahrnují: kašel, horečku, dušnost a ztrátu čichu a chuti. Šíření viru vede k jeho změnám nebo k tzv. mutaci, ke které dochází při replikaci viru. Postupem času se objevují nové varianty koronaviru, které se vyznačují různou rychlostí přenosu. K pojmenování různých variant koronaviru se používá řecká abeceda (Státní zdravotní ústav, 2021, s. 2-3).

V České republice (dále jen ČR) byl 1. března 2020 registrován první případ onemocnění covid-19, což vedlo k začátku tzv. první vlny koronaviru. Situace si vyžádala okamžitou reakci vlády, která vyhlásila nouzový stav a zavedla omezení volného pohybu, povinné nošení roušek a také uzavření hranic a veřejných míst, jako jsou restaurace, divadla a obchodní centra. To byl začátek tzv. lockdownu, kdy se lidé museli adaptovat na zcela nové životní podmínky (Dragoun, Klézl, 2020).

V polovině května 2020 skončil nouzový stav a došlo k dočasnému rozvolnění některých protiepidemických opatření. I přes stabilizaci situace a prohlášení premiéra Andreje Babiše, že ČR je na druhou vlnu koronaviru připravena, opozice nutí vládu, aby představila strategii boje s pandemií na další měsíce. V září 2020 počet nakažených stále roste a pro hygieniky

už je velmi obtížné najít všechny rizikové kontakty. Navzdory tomu vláda odmítá zavést další opatření. Pouze 30. září 2020 byl na 30 dní vyhlášen druhý nouzový stav, po jehož vyhlášení vláda zavedla nové restrikce: úplně zakázala sportovní, kulturní a další volnočasové akce, omezila činnost úřadů, škol a otevírací dobu restaurací. V této době Česko láme světové rekordy v počtu případů onemocnění covidem na milion lidí, což vede k růstu nespokojenosti a nedůvěry veřejnosti k vládním opatřením a konání prvních protestů na Staroměstském náměstí. 4. listopadu 2020 byl v ČR zaznamenán rekordní počet úmrtí pacientů s nemocí covid-19 za den (Bartoníček et al., 2022). 13. listopadu 2020 ministr zdravotnictví Jan Blatný představil protiepidemický systém (dále PES). V rámci PES by měl každý kraj vypočítávat skóre od nuly do sta, podle jehož výše budou v kraji platit specifická opatření rozdělena do pěti stupňů pohotovosti (Dragoun, Klézl, 2020).

Několik týdnů po zavedení systému PES vláda bez konzultace s autory systému mění způsob jeho výpočtu, což vyvolalo řadu diskuzí, neboť nový výpočetní systém zahrnoval ne vždy spolehlivé antigenní testy, které umožnily ukázat lepší výsledky PES. Následkem bylo zlepšení ukazatelů, což umožnilo znovuotevření obchodů a restaurací. Rozvolnění vydrželo pouhé 15 dní, pak se Česko znovu vrátilo do 4. stupně skóre PES, ale kvůli Vánocům obchody zůstaly otevřené (Bartoníček et al., 2022).

Začátkem roku 2021 vláda spouští systém pro registraci k očkování pro lidi nad 80 let, mezitím se v Česku šíří britská mutace koronaviru, která se rozmáhá asi o 40 % rychleji než dosud rozšířená varianta. Vláda také spouští marketingovou kampaň na podporu očkování, která by měla vyvracet dezinformace šířené o očkování proti covidu-19. I přes řadu přísných pravidel, jako je uzavření služeb nebo omezení pohybu, v únoru 2021 opět stoupá počet nakažených. Vláda začíná pracovat na novém pandemickém zákoně a vyhlašuje další nouzový stav, protože nemocnice jsou přeplněné pacienty s covidem. K tomu všemu byl 23. února 2021 v ČR evidován první případ nové jihoafrické mutace koronaviru, která se vyznačovala vyšší mírou své nakažlivosti a odolností vůči očkování (Bartoníček et al., 2022).

Lockdown v Česku pokračoval, ale v dubnu 2021 se situace s covidem začala zlepšovat a vláda mohla přistoupit k rozvolnění ve školství, obchodě a službách. Druhý nouzový stav vyhlášený vládou v ČR kvůli pandemii koronaviru trval 254 dní a skončil teprve 12. dubna 2021. Ačkoli se situace stabilizovala a lidé se začali vracet do normálního života, covid se dále šířil a mutoval. Na konci dubna 2021 se v ČR poprvé objevila indická mutace koronaviru – delta. Navzdory tomu pokračující očkování a pokles počtu nakažených covid-19 v ČR vedly ke zrušení testování v zaměstnání, omezení nošení roušek, navýšení

kapacity akcí a zmírnění pravidel pro cestování. V některých případech je však nutné se prokázat očkovacím certifikátem, potvrzením o prodělání nemoci nebo testem (Bartoníček et al., 2022).

Počátkem října 2021 žije Česko hlavně volbami a o připravenosti státu na další vlnu koronaviru se mluví jen minimálně, tím pádem začíná opětovný nárůst pacientů s covidem. Koncem listopadu byl zaznamenán rekordní výskyt covidu od začátku pandemie, který byl způsoben šířením nového typu koronaviru - omikron. Situace si vyžádala okamžitou reakci vlády a 26. listopadu 2021 byl v ČR vyhlášen nouzový stav a nová opatření (Bartoníček et al., 2022).

Začátkem roku 2022 se omicron, který je mnohem nebezpečnější než předchozí mutace, aktivně šíří a počet případů covid-19 opět překračuje rekordy. V březnu 2022 pandemie znovu slábne a opatření se postupně ruší (Bartoníček et al., 2022).

Od prvního potvrzeného případu nákazy covidem v ČR uplynuly již dva roky. Během této doby se koronavirem v ČR nakazilo přes 3,58 milionu lidí, zemřelo 38 685. Dokončené očkování má 6,85 milionu lidí, posilující dávku dostaly čtyři miliony z nich (Bartoníček et al., 2022). Podle informací z oficiálních stránek Vlády ČR (2022) od 11. dubna 2022: *„Vzhledem k zásadnímu zlepšení epidemické situace byla většina celostátně platných mimořádných opatření Ministerstva zdravotnictví zrušena. V platnosti zůstávají dílčí opatření pro segment zdravotnictví a sociální péče.“*

1.2 Dopad vládních opatření na podniky

Rychlé šíření koronaviru si vyžádalo okamžitou reakci vlády a zavedení omezení, která v různé míře postihla nejen každého občana, ale také každý podnik. Vládní opatření měly na firmy různé dopady v závislosti na odvětví a specifikách podnikání.

Dle usnesení vlády ČR ze dne 23. prosince 2020 č. 1376 o přijetí krizového opatření (viz Příloha 1), podnikatelské subjekty lze rozdělit do několika skupin v závislosti na dopadu vládních opatření na ně. Do první skupiny patří podniky, které musely dočasně zastavit nebo výrazně omezit svou činnost. Byl zakázán maloobchodní prodej a poskytování služeb v provozovnách, s výjimkou prodeje zboží a služeb souvisejících se základními produkty, jako jsou potraviny, hygienické zboží, zdravotnické produkty atp. Do další skupiny patří podnikatelské sektory, které mohly nadále fungovat jako obvykle (Česká republika, 2020). Třetí skupinu můžou představovat podniky, které byly omezeními pozitivně ovlivněny a objevily nové možnosti pro rozvoj. Vzhledem k tomu, že většina lidí musela pracovat nebo

se učit z domova, případně byla v karanténě, získaly si oblibu služby online prodeje a doručení potravin, například Košík.cz nebo Rohlík.cz. Měly možnost se rozvíjet také doručovací služby, online služby, mobilní a televizní operátoři (Aktuálně.cz, 2020).

V důsledku rozvíjející se epidemie a jejího negativního dopadu na podnikání a zaměstnanost se objevily vládní programy, jejichž cílem je podpora ekonomiky a těch sektorů, podnikatelů, živnostníků a zaměstnanců, kteří byli postiženi důsledky epidemie covid-19. Například program Antivirus, který je určen pro podporu udržení zaměstnanosti a umožňuje zaměstnavatelům pokrýt státním příspěvkem 80 % mzdových nákladů na zaměstnance, kterému byla nařízena karanténa nebo izolace. Byl také vyvinut dotační program Covid 2021, cílem kterého byla plošná podpora podnikatelů, kterým poklesl obrat nejméně o 30 %. Vznikly i další podpory a úlevy pro firmy a občany, které sloužily ke kompenzaci dopadů na činnost subjektů v důsledku opatření státních orgánů v souvislosti s epidemií koronaviru. Například příspěvek zaměstnanci při nařízené karanténě nebo mimořádná finanční pomoc MOP Covid-19 (Vláda ČR, 2021).

Podle průzkumu agentury IPSOS (2021) pro Asociaci malých a středních podniků a živnostníků ČR 2 ze 3 malých a středních podniků byly negativně ovlivněny situací kolem pandemie, což ve většině případů bylo způsobeno poklesem zakázek nebo nutností přerušit či omezit činnost. Nejčastěji podnikatelé využívali kompenzační bonus a program Antivirus na udržení zaměstnanosti, ale 40 % podniků nevyužilo žádnou formu výpomoci. 8 % podniků uvedlo, že jim situace s pandemií pomohla a zvýšily se jim prodeje pomocí online kanálů. To také znamená, že situace s covidem firmám urychlila proces digitalizace a vývoj nových online kanálů, stejně jako modifikaci produktů a služeb. Pozitivní také je, že firmy objevily ve větší míře home-office (24 %), i když část firem byla nucena přistoupit k propouštění (12 %). U subjektů, kterým situace kolem covid-19 uškodila, panuje větší pesimismus. 41 % očekává pokles, 23 % očekává růst. 55 % negativně zasažených podniků očekává, že zotavení se z krize jim bude trvat více než rok (AMSP ČR, 2021).

1.3 Současná situace

Dva roky s pandemií ovlivnily životy lidí, podnikání, zdravotní systém a téměř každou oblast našeho života. Do léta 2022 v ČR byla většina celostátních vládních opatření souvisejících s covidem zrušena (Vláda ČR, 2022). I přesto, že díky očkování a vládním omezením pandemie slábne, ve světě se stále objevují ohniska výskytu covidu, což vede k dalším omezením, která každý stát v boji proti koronaviru přijímá. Virus také nadále mutuje, což naznačuje potenciální nejistotu.

Během dvou let pandemie se podniky a lidé naučili, jak se přizpůsobovat nové realitě a hledat výhody v nové rizikové situaci. Před pandemií jen málo manažerů přemýšlelo o krizových kompetencích, podnikové agilitě, odolnosti pracovní síly a inovacích (IBM Institute for Business Value, 2020, s. 1). Studie IBM Institute for Business Value (2020, s.1) zjistila, že se během pandemie manažeři zaměřili na bezpečnost pracovní síly, řízení nákladů a agilitu podniku. Transformace a digitalizace se zrychlily a vztahy se zákazníky a partnery se ukázaly jako velmi důležité.

M. Craven, M. Staples a M. Wilson (2022, s. 3-4) tvrdí: *„Zda se s těmito problémy znovu setkáme, bude záležet na investicích a institucích, které nyní založíme. Kromě ztrát na životech stála současná pandemie globální ekonomiku přibližně 16 trilionů dolarů. (...) Nicméně svět chápe, že musí být více připraven na další krizi."* Jak situace ukázala, nemůžeme předpokládat a přesně určit další vývoj covidu, ale musíme být připraveni.

2 Módní odvětví

Tato kapitola je zaměřena na vysvětlení pojmu móda a specifik módního odvětví, jeho pozitivních a negativních stránek jak obecně, tak i na konkrétním trhu v ČR. Podrobně také popisuje charakteristiky módního trhu a dopad pandemie na něj.

2.1 Vymezení pojmu móda

V. Khelerová, K. Haunerová a Z. Šimonovská (2019, s. 19-20) definují módu (angl. fashion) jako *„soubor antropologických, sociálně-psychologických, ekonomických a kulturních hodnot, více či méně typických pro určitou historickou, společensko-ekonomickou etapu vývoje člověka a společnosti. Z obsahového hlediska v sobě zahrnuje především problematiky stavu, změn a vývoje vzhledu člověka, jeho prezentace v sociálním a kulturním prostředí. Je odrazem jednak objektivních, jednak subjektivních potřeb člověka jako biologického, společenského druhu a jako jedince disponujícího individuálními hodnotami, jimiž se odlišuje či chce odlišit od svého sociálního okolí.“*

Podle M. Easeyho (2009, s. 3-5) : *„Móda v podstatě zahrnuje změnu, definovanou jako sled krátkodobých trendů nebo výstřelků.“* Autor také zdůrazňuje, že móda přímo souvisí s kreativitou. Jakákoli změna vyžaduje vytvoření nových produktů, které budou mít i kreativní složku. Tak například autorská tvorba designérů má ve světě módy velký význam a je považována za samostatnou uměleckou formu.

Móda je obrovský systém, který lze definovat mnoha způsoby. S vývojem společnosti se mění i móda, takže *„móda je komplexním společenským fenoménem zahrnujícím někdy protichůdné motivy, jako je vytváření individuální identity a příslušnost ke skupině, napodobování módních vůdců a vzpoura proti konformitě.“* (Steele, Major, 2020)

Móda je tedy nedílnou součástí společenského života a může být v jakékoli lidské činnosti. V této práci bude pojem móda uvažován v kontextu výroby módních produktů a služeb.

2.2 Specifika módního odvětví

Pojem módní odvětví (angl. fashion industry) se používá k definování systému, který integruje design, výrobu a prodej, distribuci, marketing a propagaci všech módních produktů (Steele, Major, 2020). Daný průmysl představuje významný podíl na celosvětové ekonomické produkci a miliony pracovních míst po celém světě (Khelerová, Haunerová, Šimonovská, 2019, s. 51-52). Podle údajů FashionUnited (2022) světový módní průmysl má hodnotu 3 bilionů dolarů, což jsou 2 % světového hrubého domácího produktu (HDP).

Procesy a strategie módních značek jsou určeny úrovní, na které firma působí. Uspořádání těchto úrovní je představeno na Obrázku 1:

Obrázek 1: Základní hierarchie módy

Zdroj: Posner, 2015, s. 13 (vlastní překlad)

- **Haute couture**

  Značky patřící do této kategorie jsou považovány za módní průkopníky. To znamená, že diktují trendy a inspirují ostatní módní návrháře. Produkty vyrobené těmito značkami jsou považovány za umělecká díla a jsou obvykle přizpůsobeny konkrétnímu jedinci, a proto mají velmi vysoké ceny. Značky, které působí na této úrovni jsou sdruženy do Syndikátu haute couture (Paříž). Příklady takových značek jsou Chanel, Dior, Valentino apod. (Posner, 2015, s. 12; Khelerová, Haunerová, Šimonovská, 2019, s. 24-26).

- **Ready-to-wear**

  Do této produktové skupiny patří věci, které nejsou vyráběny na zakázku pro konkrétního klienta. Tyto věcí mají předem danou velikostní řadu a jsou vyráběny sériově. Značky v této kategorii jsou dostupné na všech úrovních módního trhu, od luxusních značek až po značky s nízkou cenou (Posner, 2015, s. 14). Následující popsané úrovně budou spadat do skupiny ready-to-wear (Posner, 2015, s. 14; Khelerová, Haunerová, Šimonovská, 2019, s. 24-26).

- **High-end fashion**

  Úroveň zahrnuje luxusní, prestižní, prémiové značky, např. Calvin Klein, Tommy Hilfiger apod. Této úrovni přizpůsobují své kolekce značky haute couture (Khelerová, Haunerová, Šimonovská, 2019, s. 27-30).

- **Middle market**

  Produkty, které patří do segmentu středního trhu, jsou určeny pro kategorii zákazníků, kteří chtějí nakupovat cenově dostupné módní produkty na úrovni mezi luxusními a masovými produkty. Mnoho značek působících na luxusní úrovni, aby oslovily více segmentů a přilákaly nové zákazníky, začínají vyrábět druhou řadu produktů (angl. diffusion line nebo brige line) pro střední segment za dostupnější ceny (Posner, 2015, s. 14-15).

- **Mass market**

  Tato úroveň může také zahrnovat různé kategorie značek. S rozvojem módního odvětví a technologií ve výrobě módních produktů vzniká mnoho nových odvětví, která lze zařadit do této kategorie. Například masový trh, fast fashion apod. Tato kategorie se vyznačuje masovou výrobou módních produktů a širokou sítí maloobchodních prodejen. Mezi takové značky patří například Zara, Mango, H&M atd. (Posner, 2015, s. 15).

- **Value market**

  Do této úrovně patří retailery s *„konceptem velkoformátového obchodu, ve kterém se prodává značkové zboží a doplňky za nejlepší ceny“*, tzn. že maloobchodní prodejny nabízejí produkty za zvýhodněné ceny (Fibre2Fashion, 2010).

- **Eco-fashion, slow fashion**

  S rozvojem módy, technologií a společnosti se v módním odvětví objevuje více směrů. V poslední době se více prosazuje pojem eko-móda (angl. eco-fashion nebo slow fashion), známý také jako udržitelná móda. Značky, které do této kategorie spadají, vyrábí oblečení z přírodních materiálů a jsou odpůrci sériově vyráběného oblečení (Posner, 2015, s. 17).

Navzdory obecným strategiím a pravidlům funguje módní odvětví v každé zemi jinak. V další kapitole budou podrobně rozebrána specifika módního odvětví v ČR.

2.3 Módní odvětví v České republice

V. Khelerová, K. Haunerová a Z. Šimonovská (2019, s. 129-134) charakterizují módní trh v ČR jako *„velmi mladý, ambiciózní a dravý“*. České módní odvětví navzdory svému potenciálu nemá jednotný systém, aby mohlo efektivně fungovat. Odvětví se nadále rozvíjí, ale na své cestě čelí určitým překážkám. Pro úplné pochopení činností českého módního odvětví je nutné charakterizovat jeho negativní a pozitivní stránky.

Jedním z hlavních argumentů na podporu potenciálu českého módního sektoru je kreativita českých návrhářů a jejich vášeň pro obor. Mnozí čeští návrháři jsou vítězi mezinárodních módních soutěží a jsou také nominováni na různá ocenění za design, např. Woolmark Prize, International Fashion Showcase v Londýně. I přes různá úskalí zůstávají čeští návrháři věrni své práci a snaží se módu v Česku rozvíjet (Mandic, Fetisova, Jelinek, 2018, s. 12-15).

Další pozitivní stránkou českého módního odvětví je pokračování českých tradic a historie, které jsou nejen zdrojem inspirace pro módní návrháře, ale také způsobem komunikace k budování spojení s českými spotřebiteli módních produktů (Mandic, Fetisova, Jelinek, 2018, s. 12-15).

Ačkoliv české módní odvětví má potenciál k růstu, potřebuje stále překonávat řadu překážek a problémů, které v současnosti brzdí jeho rozvoj. Hlavním problémem je neexistence ucelené koncepce a strategického směřování módního sektoru v ČR. Pro nové značky je obtížné vstoupit na trh kvůli nízké poptávce po módních produktech a také nedostatečné podpoře a financování ze strany státu. Pro lokální české značky je také obtížné proniknout na mezinárodní trh a získat si oblibu kvůli nedostatku podpory a neschopnosti pokrýt náklady na účast na mezinárodních výstavách či akcích. To také vede k absenci specifických ekonomických dat o výkonnosti odvětví, což znemožňuje sledovat dynamiku jeho vývoje. Na druhé straně překážkou rozvoje módního sektoru je úzká nabídka na trhu práce. Velkých módních firem, které by dokázaly zajistit práci pro mladé odborníky, je v ČR velmi málo. Mladí módní návrháři tedy nemají možnost pracovat v módním odvětví a musejí si založit vlastní značku, což je finančně velmi náročné. V současné době je v ČR nabídka vzdělávacích programů v oblasti módy spíše úzká. Tohle vede k nedostatku módních odborníků, kteří jsou schopni řídit a vytvářet efektivní strategie pro módní značky, zajistit jejich ekonomiku a finance, regulovat právní aspekty a je propagovat (Mandic,

Fetisova, Jelinek, 2018, s. 12-15). Obrázek 2 kombinuje pozitivní a negativní stránky módního odvětví v ČR.

Obrázek 2: Pozitivní a negativní faktory módního sektoru ČR

+	−
Kreativita českých návrhářů a vášeň pro obor	Móda v České republice není společ-nostní vnímána jako součást kultury
Návaznost na českou tradici a historii	Neexistence ucelené koncepce pro sektor
Zvyšující se zájem médií o lokální módu	Nejednotný hlas zastoupení sektoru a absence silné sektorové organizace
Spolupráce návrhářů a silnějších obchodních značek	Absence specifických ekonomických dat
	Neefektivní struktura a velikost místního trhu
	Častý nedostatek kvalitních a diferenciovaných produktů
	Omezené uplatnění na pracovním trhu a úzká nabídka oborů
	Absence specialistů a dalších profesí pro sektor
	Nepřipravenost absolventů pro uchy-cení se v reálných podmínkách sektoru
	Nedostatek financí
	Nedostatečná kapacita pro kreativní spolupráci na straně firem/nedostatečné porozumění přínosu designu jako přidané hodnoty.

Zdroj: Mandic, Fetisova, Jelinek, 2018, s. 12.

Je také nutné charakterizovat specifika spotřebitelského chování na českém módním trhu, protože zvláštnosti mentality a preferencí spotřebitelů jsou základem pro formování nabídky na trhu. V důsledku rozvoje sociálních sítí roste zájem Čechů o módu a počet nákupů módních produktů. Přesto však ČR ve srovnání s ostatními zeměmi zaostává, protože móda není vnímaná jako součást české kultury. Český národ je méně sebevědomý a hyperkritický. Tyto vlastnosti přímo ovlivňují vývoj módního sektoru, protože Češi nejsou zvyklí vyjadřovat svou identitu oblečením, ale móda potřebuje klienta, který je sebevědomý a připravený experimentovat. Češi při nákupu módních produktů berou v úvahu především cenu a kvantitu, nikoli kvalitu a lokálnost. Čeští zákazníci zůstávají citliví na cenu, což lokálním značkám ztěžuje konkurenci velkým fashion retailerům (Mandic, Fetisova, Jelinek, 2018, s. 64-65). Podle Fashion (Re)search (2018) hlavními bariéry českých značek jsou nevědomost kde nakoupit a neochota si za ni přeplatit, přestože 84 % respondentů uvádí, že mají zájem o nákup designového oblečení vyrobeného lokálně v ČR. 71 % neví, kde by mohli lokální módu objevit a nakoupit. Češi preferují pohodlí a komfort, což je důvodem oblíbenosti sportovního oblečení, 52 % Čechů nosí sportovní oblečení i jinam než na sport.

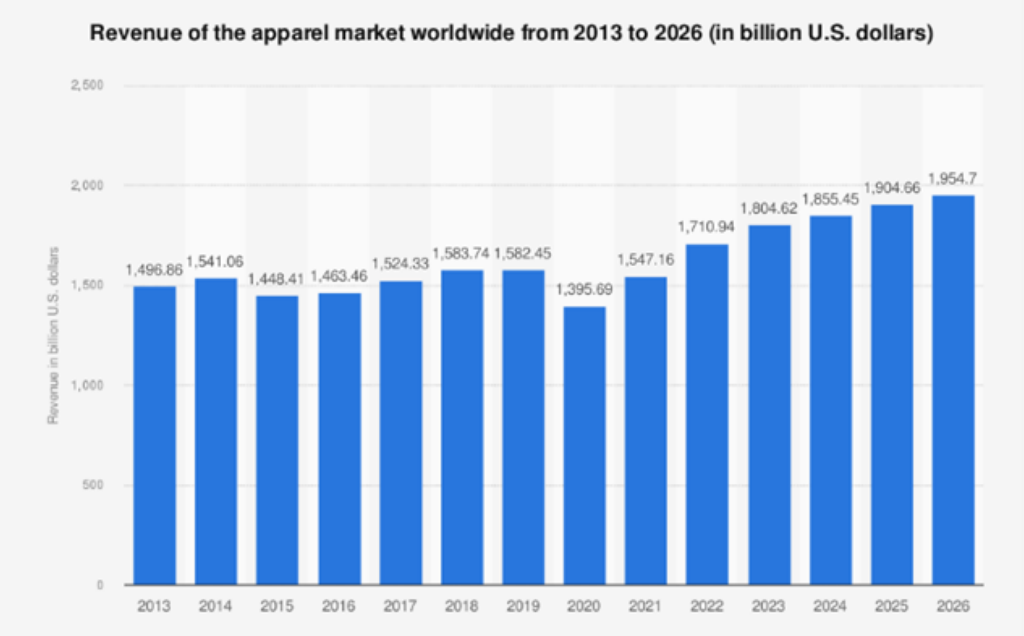
I přes výše uvedené data zájem Čechů o módu každým rokem roste a vnější okolnosti ovlivňují změny v preferencích a chování českých spotřebitelů módních produktů. Ukázkovým příkladem je pandemie covid-19, která měla významný dopad nejen na trh, ale také na životní styl lidí po celém světě a tím i na jejich preference a potřeby v oblasti módy.

2.4 Dopady pandemie na módní odvětví

Globální šíření koronaviru zasáhlo téměř všechna odvětví a oblasti života společnosti. Aby se zabránilo šíření covidu, byly státní úřady nuceny přijmout opatření, která ovlivnila i módu. Mnoho značek muselo na neurčitou dobu zavřít své kamenné obchody, zrušit přehlídky či módní akce a přizpůsobit se nové realitě.

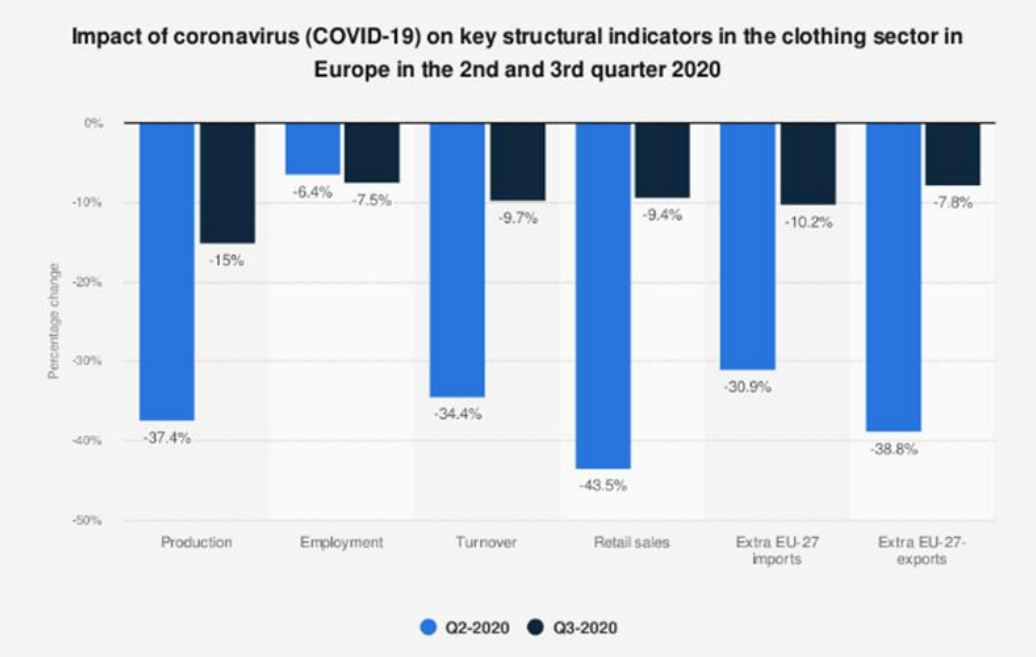
Dopad koronaviru tvrdě zasáhl módní sektor. Podle Statista (2021) klesly příjmy z celosvětového trhu s oděvy z 1,58 trilionů dolarů v roce 2019 na 1,395 trilionu dolarů v roce 2020. Od roku 2021 se globální trh s oblečením začíná zotavovat, ale výnosy stále nedosahují předchozích úrovní. Navzdory tomu, podle prognózy spotřebitelského trhu, do roku 2026 dojde k silnému růstu příjmů z oděvního trhu, což znázorňuje Graf 1. Také podle údajů o dopadu koronaviru na módní sektor v Evropě (viz Graf 2) se za 2. a 3. čtvrtletí roku 2020 nejvýrazněji snížily maloobchodní tržby s oblečením (-43,5 %) (Euratex, 2021).

Graf 1: Globální tržby trhu s oblečením 2016-2026 (US$)



Zdroj: Statista, 2021

Graf 2: Dopad pandemie (COVID-19) na klíčové strukturální ukazatele oděvního sektoru v Evropě ve 2. a 3. čtvrtletí 2020



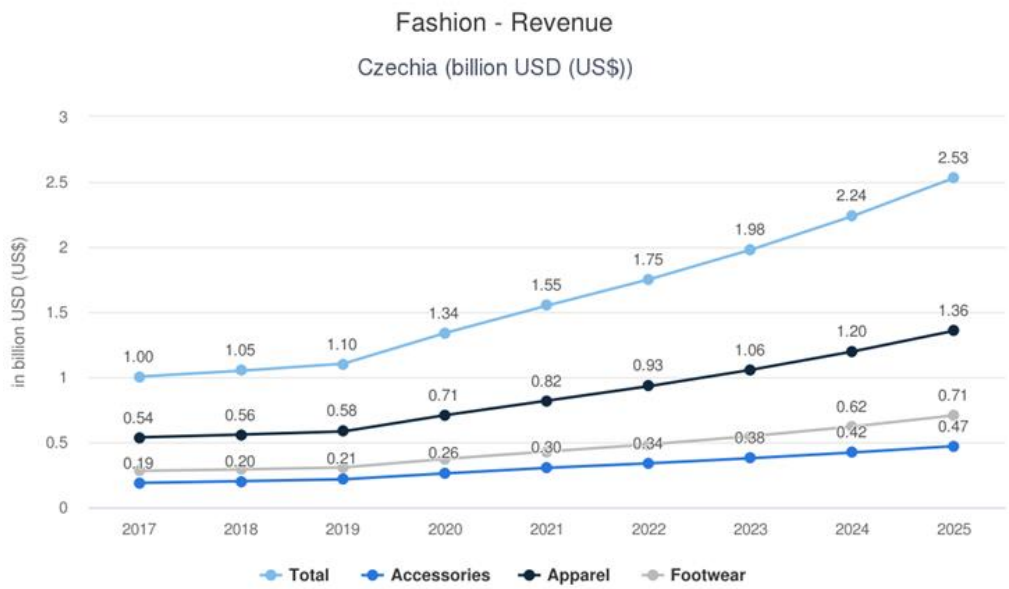
Zdroj: Euratex, 2021

Podle K. Patila (2021, s. 39) kvůli změnám spojeným s pandemií covid-19: *„Módní odvětví je v epicentru hyper-rychlostní evoluce, což je nový normál.“* Za takových podmínek musely některé značky vyhlásit bankrot a některé se rozhodly situaci využít a proměnit ji v nové příležitosti k růstu a změně. Hlavní změny, kterým módní odvětví čelilo, byly:

- **Změny v dodavatelských řetězcích a procesech**
  Před pandemií využívaly velké oděvní společnosti asijské země k masové výrobě svých produktů, aby snížily náklady. Tyto země byly během první vlny pandemie tvrdě zasaženy, což vedlo k nižší produktivitě a problémům s dodávkami. Daný výrobní model během pandemie ukázal svou neefektivnost a nepřizpůsobivost (Sareen, 2022).

- **Přechod k e-commerci**
  Uzavření obchodů donutilo spotřebitele více nakupovat online. Graf 3 ukazuje, že od začátku koronaviru v roce 2020 v ČR došlo k aktivnímu růstu příjmů z e-commerce v módním odvětví, který bude podle předpokladu aktivně pokračovat růst do roku 2025 (Statista, 2022).

Graf 3: Příjmy z módní e-commerce v ČR (US$)



Zdroj: Statista, 2022

- **Trend domácího oblečení**
  Pandemie okamžitě zvýšila potřebu pohodlného oblečení pro práci a studium z domova, což ovlivnilo potřeby spotřebitelů (Patil, 2021, s. 39). Podle výzkumu Fashion (Re)search (2021) 68 % změnilo svůj styl oblékání během pandemie. Legíny, tepláky, mikiny a tenisky byly nejoblíbenějším zbožím při nákupu na e-shopech.

- **Změna fyzických prodejen**
  Pro obchody se stalo nutností zajišťovat bezpečný nákup pro své zákazníky poskytováním roušek a rukavic, dezinfekčních prostředků, sledováním zdravotního stavu zaměstnanců, udržováním bezpečné sociální vzdálenosti. Pandemie ukázala, že spotřebitelé začali projevovat větší zájem o společnosti, které přijímají bezpečnostní opatření zodpovědně (Patil, 2021, s. 39).

- **Vztahy se zákazníky**
  Navzdory nutnosti podporovat prodej a reorganizovat procesy se mnoho firem v módním odvětví zaměřilo na budování užších vztahů se zákazníky. (Patil, 2021, s. 39).

Pandemie měla dopad i na další důležité pro módu události. Například na jednu z hlavních akcí pro módní odvětví Fashion week (dále FW), která umožňuje prezentovat

nové kolekce a koná se dvakrát ročně: v únoru/březnu se představuje kolekce podzim/zima a v září kolekce jaro/léto (Khelerová, Haunerová, Šimonovská, 2019, s. 382-383). Některé z nejvýznamnějších fashion weeků, kde mají luxusní značky možnost prezentovat své kolekce, se konají v Miláně, New Yorku, Londýně a Paříži (Blanc, 2018). Koronavirus měl dopad i na tuto módní událost, protože k jeho rozšíření došlo právě na konci února 2020, kdy se konal Milan FW a řada návrhářů musela zrušit své přehlídky. V roce 2021, během druhé vlny koronaviru, byly značky jako Armani, Dior, Gucci, Hermès, Chanel nuceny odložit své přehlídky nebo přehodnotit jejich formát (Ilchi, 2020). Mnoho značek zvolilo cestu digitálních show, což jim umožnilo rozšířit své publikum a prokázat svou tvůrčí svobodu pomocí různých moderních technologií a mediálních kanálů v podobě hudebních videí, filmů a 3D modelování (Mukherjee, 2021).

Módním akcím v Česku také hrozilo zrušení. Organizátory Mercedes-Benz Prague Fashion Week (dále MBPFW) v roce 2020 byli nuceny přesunout akci z března na druhou polovinu května. CEO MBPFW Lukáš Loskot (MBPFW, 2020) uvedl:

„Cítíme potřebu zachovat se v tuto chvíli zodpovědně a nechceme nikoho z našich hostů, spolupracovníků ani nikoho z celého produkčního týmu MBPFW uvést do situace zvýšeného zdravotního rizika. Současně počítáme s účastí mnoha zahraničních hostů ze světových metropolí módy včetně Milána, kteří vzhledem k opatření Bezpečnostní rady státu nebudou moci v březnu přiletět. Naším cílem je zachovat kompletní původní program.“

V roce 2021 program českého MBPFW byl také změněn. Z důvodu vládních opatření akce byla převedena do digitální podoby, což bylo pro české módní odvětví poprvé. Jarní edice FW 2021 se uskutečnila formou MBPFW Drive-in Cinema – *„živého streamingu všech módních přehlídek a prostřednictvím online akcí“*. Navzdory novému formátu a omezením akce se zúčastnilo 44 módních návrhářů a uskutečnily se 18 přehlídek, které byly dostupné online v live formátu. Živé přenosy byly na oficiálním YouTube kanálu MBPFW (MBPFW, 2021).

Ještě před pandemií covid-19 bylo pro mnoho módních firem obtížné dosáhnout úspěchu a udržitelnosti, ale krize nepochybně přinese změny ve spotřebě módních produktů. Spotřebitelé si budou vážit důvěry a vztahu ke značce na základě toho, jak si značka vedla během pandemie a po ní. Malé lokální značky orientované na spotřebitele mohou využít výhod a otevřít nové obzory pro demokratičtější módní odvětví. Dostupnost módních produktů a online propagačních platforem otevírají novou etapu ve vývoji módního odvětví (Patil, 2021, s. 43).

3 Marketing módních značek

Daná kapitola je zaměřena na vysvětlení základních marketingových pojmů souvisejících s marketingem v módním odvětví. Popisuje také koncept 7P marketingového mixu a jeho specifiky v módním odvětví.

3.1 Vymezení pojmu marketing

Pojem marketing lze definovat několika různými způsoby. Americká marketingová asociace definuje marketing jako *„činnost, soubor institucí a procesů pro tvorbu, komunikaci, doručení a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek.“* (American Marketing Association, 2017) Podle P. Kotlera a K. L. Kellera (2013) *„marketing se zabývá identifikací a uspokojováním lidských a společenských potřeb.”*

Dle P. F. Druckera (1986) skutečný marketing nezačíná prodejem, ale pochopením klienta a jeho potřeb a především odpovídá na otázku – *„co chce klient?”*. Tohle znamená, že prodej a marketing se doplňují a nejsou totéž. Prodej je samozřejmě nedílnou součástí podnikání, ale Drucker tvrdí, že *„účelem marketingu je učinit prodej nadbytečným.”* Produkt musí být přijat tak, aby co nejlépe vyhovoval potřebám klienta, a tím se marketingově prodával (Drucker, 1986, s. 49).

V závislosti na vývoji společnosti a technologií se názory na marketing měnily. Přestože marketing má určitou strukturu, jeho potenciál a rozsah může být neomezený. Marketing začíná dlouho před vývojem samotného produktu a pokračuje po jeho nákupu. Můžeme si to představit jako obrovský systém, který neustále hledá styčné body se zákazníkem a je s ním pořád v kontaktu, a to ještě před prvním nákupem (Posner, 2015, s. 28).

Ačkoli existuje mnoho definic marketingu, můžeme z něj určit několik základních prvků marketingu, jako například:

- Pochopení požadavků zákazníků
- Schopnost vytvářet, komunikovat a dodávat hodnotu
- Sociální proces
- Proces výměny
- Obchodní proces

Zatímco základy marketingu mohou být stejné pro jakékoli odvětví, způsob jejich použití se může lišit v závislosti na odvětví (Posner, 2015, s. 28). Pro lepší pochopení specifik

módního odvětví bude v další kapitole vysvětlen pojem “fashion marketing” a jeho základní charakteristiky a koncepty, které určují jeho odlišnost od jiných oborů.

3.2 Fashion marketing

M. Easey (2009, s. 7) definuje fashion marketing jako *„aplikace řady technik a obchodní filozofie, která se soustředí na zákazníka a potenciální zákazníky oděvů a souvisejících produktů a služeb za účelem plnit dlouhodobé cíle organizace.“*

K fashion marketingu existují různé přístupy, které ovlivňují velikost a struktura módní firmy. Může to být začínající designér, který vyrábí malé množství produktů a sám se stará o prodej, nebo velká mezinárodní společnost s velkým počtem zaměstnanců a bohatou nabídkou produktů, jako například známá španělská značka Zara. S rozvojem internetu a nárůstem globalizace je fashion marketing na národní i mezinárodní úrovni více heterogenní v závislosti na vlastnostech a požadavcích zákazníků (Easey, 2009, s. 7-8).

V důsledku rozdílných způsobů podnikání a řízení malých a velkých firem vznikají v fashion marketingu dva přístupy: první s orientací na design a druhý s orientací na obchod. Marketeři a designéři mají různé názory na podnikání, když první upřednostňují analytiku a zisky, druhé fantazii, trendy a kreativitu (Easey, 2009, s. 7-8).

- **Designově orientovaný marketing**

  Tento přístup vidí designéry jako hnací sílu značky a marketéry jako pomocníky, kteří pomáhají prodávat nápady designérů veřejnosti. Na potenciální zákazníky je pohlíženo jako na lidi, které je třeba vést a inspirovat novými způsoby nahlížení na módu. Tento zákaznický segment obvykle představují lidé s vysokými příjmy, kteří si mohou dovolit investovat do luxusního zboží. Marketing je v tomto případě zaměřen především na propagaci a PR. M. Easey také zdůrazňuje slabinu tohoto přístupu, která spočívá v spoléhání se na intuici a schopnost designéra vyhovět skutečným potřebám klienta (Easey, 2009, s. 9).

  Tento přístup je považován za tradiční, protože designérovi je poskytnuta úplná svoboda jednání bez omezení nákladů a kreativity. Pozornost je tedy věnována designu a umělecké hodnotě produktu. S rozvojem společnosti, technologií a procesu globalizace potřebují designéři zvýšit rychlost výroby, což má špatný vliv na kreativní složku produktů a jejich kvalitu. Tyto změny vedou k trendu standardizace módních produktů, který ovlivňuje potřeby a požadavky zákazníků. Spotřebitelé začínají chtít stejné produkty, které již viděli nebo o nich slyšeli. Vzniká

tak potřeba nového přístupu k marketingu, který je zaměřen na obchod a trh (Anon, 2018).

- **Obchodně orientovaný marketing**

  U tohoto přístupu dominuje marketing, který na základě marketingového výzkumu řídí práci designéra s cílem zaměřit se na specifické požadavky zákazníků (Easey, 2009, s. 9).

  Při zaměřeni na obchod potřebují designéři vytvářet produkty, které odpovídají cenovým možnostem zákazníků. Zisk tedy hraje hlavní roli, což znamená, že návrháři musí při tvorbě kolekce počítat s omezeným rozpočtem(Anon, 2018).

  Role designéra se změnila a stala se více orientovanou na trh. Vytváření a propagace módních produktů vyžaduje holistický přístup a kulturu zaměřenou na zákazníka (Anon, 2018).

- **Koncepce fashion marketingu**

  M. Easey nabízí i alternativní pohled na vztah marketingu a designu, který se nazývá *„koncepce fashion marketingu“*. Tato koncepce na rozdíl od předchozích dvou přístupů implikuje přímý vztah mezi marketingem (komunikace a vztahy se zákazníky, zisk) a designem. Matice na Obrázku 3 ukazuje, že nízká míra využívání marketingových nástrojů a designu vede k neúspěchu firmy. Podle M. Easeyho to se stává *„kvůli přecenění možností designu, při ignorování zákaznických preferencí a nutnosti dosahovat zisku“.* Koncepce fashion marketingu umožňuje dosahovat vysokých výsledků, a to jak v ekonomické, tak v kreativní složce značky (Easey, 2009, s. 9-11).

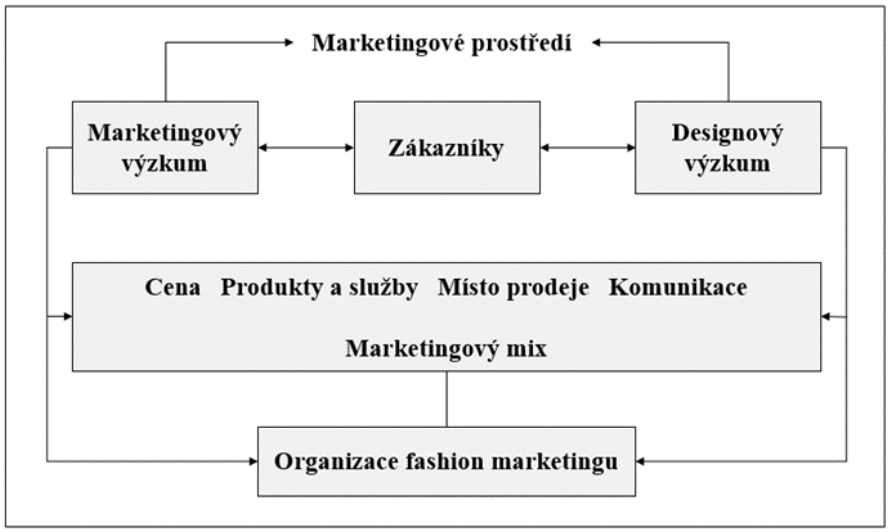
Obrázek 3: Koncepce fashion marketingu

Zdroj: Easey, 2009, s. 10 (vlastní překlad)

Módní firmy berou v úvahu, že se nemohou soustředit pouze na design nebo marketing, a proto vznikají velké nadnárodní společnosti, které zahrnují více módních značek v různých segmentech najednou. Takové nadnárodní společnosti zaměstnávají nejenom nejlepší manažery a marketéry, ale také nejúspěšnější a nejslavnější designéry. Kvůli tomu se jim daří dosahovat úspěchu v designu, tržbách a ziscích (Easey, 2009, s. 9-11). Například, francouzská nadnárodní společnost LVMH Moët Hennessy, která vyrábí luxusní zboží, je podle časopisu Forbes zařazena do seznamu 2000 největších veřejných společností na světě a zaujímá 64. místo, i když jsou její konkurenti velké technické společnosti (Forbes, 2021).

Obrázek 4 znázorňuje celý proces fashion marketingu, který kombinuje marketingový výzkum, zákazníky, marketingové prostředí, designový výzkum, marketingový mix a systém módního marketingu.

Obrázek 4: Proces fashion marketingu



Zdroj: Easey, 2009, s. 15 (vlastní překlad)

Tato práce je zaměřena na analýzu marketingového mixu vybraných značek, a proto se další kapitola bude věnovat vysvětlení pojmů souvisejících s marketingovým mixem, který také je jednou z nejdůležitějších složek fashion marketingu.

3.3 Marketingový mix

K realizaci marketingové strategie je využíván nástroj, který se nazývá marketingový mix. P. Kotler, G. Armstrong a M.O. Opresnik (2018, s. 77) nabízejí definici, která říká, že *„marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – produkt, cena, místo a*

propagace – které firma nakombinuje tak, aby na cílovém trhu vytvořila požadovanou odezvu."

Poprvé koncept marketingového mixu byl formulován Neil H. Bordenem, americkým profesorem reklamy na Harvard Business School. Původně byly nabízeny 12 marketingových proměnných, ale v 60. letech E. Jerome McCarthy navrhl 4 jednodušší proměnné – produkt (angl. product), cena (angl. price), místo prodeje (angl. place) a komunikace (angl. promotion) - známé jako 4P marketing. Pojem marketingový mix označuje kombinaci těchto složek (Posner, 2015, s. 40-41).

Kombinace marketingového mixu je individuální pro každou společnost či značku. Aby byl marketingový mix efektivní a správně fungoval, musí jeho kombinace vycházet z vnitřních cílů a potřeb firmy a také zohledňovat vnější situaci na trhu v daném okamžiku (Posner, 2015, s. 40-41).

Marketingový mix 4P je základem a je zaměřen především na vnitřní prostředí společnosti. S ohledem na to, že se marketing neustále vyvíjí a firmy musí rychle reagovat na nové potřeby zákazníků a vnějšího prostředí, byl marketingový mix rozšířen a navržen nový model 7P, který zahrnuje další tři proměnné: fyzické prostředí (angl. physical evidence), procesy (angl. process) a lidé (angl. people) (Posner, 2015, s. 40-41).

H. Posner (2015, s. 41) také uvádí, že *„častou chybou však může být považovat módu za odvětví založené na produktech – skutečně by se na něj mělo pohlížet jako na služby nebo lidi, a proto jsou další kritéria (7P) tak nezbytná."* Pro analýzu marketingového mixu v módním odvětví je tedy nutné vzít v úvahu model 7P. V následujících podkapitolách budou podrobně popsány jednotlivé komponenty modelu a specifika jejich uplatnění v módě.

3.3.1 Produkt

Produkt lze definovat jako cokoli, co je nabízeno na trhu ke koupi, použití nebo spotřebě, což vede k uspokojení přání a potřeb spotřebitelů. Produkty v širokém slova smyslu zahrnují zboží, služby, organizace, nápady (Kotler et al., 2005, s. 539).

Každá z proměnných marketingového mixu může mít různé naplnění v závislosti na specifikách daného odvětví. V souvislosti s produktem můžeme hovořit o rozmanitosti výrobků nebo sortimentu, designu, značce, kvalitě, službách, vlastnostech a dalších parametrech (Kotler, Keller, 2013, s. 56).

V módním odvětví značky jen zřídka pracují na jednom produktu, častěji návrháři vyvíjejí kolekce s různými typy produktů, od oděvů po různé druhy doplňků. Designéři musí vyvinout široký sortiment produktů, které se budou prodávat za odpovídající ceny na konkrétních cílových trzích. V módním odvětví produkt obsahuje: design, styl, střih, velikost, funkce, kvalitu (Posner, 2015, s. 41-42).

Na základní úrovni plní oděv funkci ochrany. Na další úrovni představuje módní produkt další výhody pro spotřebitele, obvykle integrované do designu produktu a jeho funkcí. Pro módu jsou nehmotné atributy produktů nesmírně důležité, protože jsou spojeny s ideály, touhami a vnímáním spotřebitelů. Takové atributy můžou být například značka, asociace, související služby, emoce, jedná se tedy o tzv. rozšířený produkt (Posner, 2015, s. 41-42).

H. Posner (2015, s. 42-43) také zdůrazňuje důležitost potenciálního produktu v módě, protože se trendy a preference spotřebitelů rychle mění. Potenciální produkt je *„budoucnost produktu a způsoby jak jej lze změnit a zlepšit.“* V módě to mohou být například nové designové nápady, technologie nebo zlepšení kvality módních produktů.

3.3.2 Cena

Cena je jedinou proměnnou v marketingovém mixu, která generuje příjmy firmy, a proto se jí při formulaci strategie věnuje zvláštní pozornost. Na rozdíl od jiných položek marketingového mixu, které jsou pro firmu primárně nákladovými zdroji a jsou obtížně měnitelné, se cena může změnit snadno a rychle. Cena je také schopna sdělovat positioning značky na trhu a tím přilákat určitý segment zákazníků (Kotler, Keller, 2013, s. 421).

V souvislosti s cenou můžeme hovořit o výrobních nákladech, platebních podmínkách, velkoobchodních a maloobchodních cenách, o slevách a ziscích. Cenu lze také vnímat ze dvou pohledů: z pohledu výrobních nákladů a z pohledu zákazníků. První zohledňuje materiální náklady, s jejichž pomocí je možné vypočítat náklady na výrobu zboží. Druhý zohledňuje cenu, za kterou se produkt prodává a jak tuto cenu vnímají spotřebitelé, a proto nedílnou součástí cenotvorby jsou cenové výzkumy, které pomáhají nahlížet na ceny z pohledu zákazníka a konkurence (Posner, 2015, s. 45-46).

Cenová struktura by měla zahrnovat různé cenové segmenty od levného zboží po drahé. K určení takového sortimentu se používá pojem cenová architektura, která závisí na typu trhu a produktů. Cenová architektura (viz Obrázek 5) zahrnuje produkty nabízené za:

- velmi nízké ceny (angl. lowest price)
- středně vysoké ceny (angl. mid-price)
- ceny prémiových produktů (angl. premium-price product)
- vysoké ceny (angl. top-price)

Obvykle se pro každou z těchto úrovní vytvoří cenové rozpětí (Posner, 2015, s. 45-46).

Obrázek 5: Cenové kategorie módních produktů

Zdroj: Posner, 2015, s. 46 (vlastní překlad)

Pro vysvětlení formování cenové architektury na příkladu módní značky V. Khelerová, K. Haunerová a Z. Šimonovská (2019, s. 311-313) uvádějí jako příklad italskou společnost Armani, která rozvíjí subbrandy v různých cenových kategoriích. Značka Armani Privé patří do kategorie ultra premium nebo top-price, Armani Collezioni je levnější, přesto je stále luxusní řada, značka Emporio Armani je určená mladé generaci a proto má nižší ceny, A/X Armani Exchange vyrábí casual oblečení pro věkovou kategorii 18-30 let a nabízí je za středně vysoké ceny.

3.3.3 Místo prodeje

H. Posner (2015, s. 46-49) definuje místo prodeje jako *„dodání správného produktu na správné místo, ve správný čas a ve správném množství.“* Tato položka zahrnuje logistiku a různé způsoby dopravy zboží, jeho skladování a distribuci, čímž se produkty dostávají ke svým cílovým zákazníkům. Mezi hlavní prodejní kanály v módním odvětví patří:

- Přímé kanály - prostřednictvím online obchodů nebo telefonickým nákupem

- Kanály orientované na služby - jinými slovy, maloobchodní prodejna
- Katalogy - některé firmy začínají výrobou katalogů a poté si otevírají vlastní prodejny
- Veřejné akce – např. sportovní, módní akce, výstavy nebo veletrhy
- Trunk shows, online trunk shows - ukázka módní kolekce pro vybranou skupinu zákazníků značky, během které si mohou produkt ihned zakoupit nebo objednat

Populárním způsobem prodeje módních produktů jsou také pop-upy. Jedná se o *„krátkodobý pronájem maloobchodních prostor, které se nečekaně objeví (pop-up z anglického vyskakovací) a slouží k propagaci nových produktů a značek nebo jako ideální forma dočasného kamenného obchodu pro online obchodování.“* (Shopsys, 2014).

3.3.4 Komunikace

Jedním z klíčových prvků marketingového mixu je komunikace, která umožňuje potenciálním zákazníkům dozvědět se o značce. Také pomáhá značku propagovat, vytvářet její status, zvyšovat zájem o produkty a informovat zákazníky o výhodách zboží či služeb. Účelem komunikace je podpora prodeje a komunikace se zákazníky, která je přesvědčí k nákupu (Posner, 2015, s. 49, 171).

V rámci komunikace lze hovořit o tzv. komunikačním mixu, který zahrnuje kombinaci nástrojů, k nimž podle P. Kotlera a K. L. Kellera (2013, s. 518-519) patří:

- **Reklama** – jakákoli placená forma prezentace produktů a služeb pomocí různých typů médií (tisk, rádio, televize, internet, out/in-door).
- **Podpora prodeje** (angl. sales promotion) – krátkodobé impulzy, které firma využívá ke zvýšení zájmu nebo poptávky po svém produktu nebo službě (např. vzorky, dárky).
- **Vztahy s veřejností** (angl. public relations nebo PR) - soubor metod souvisejících s komunikací a šířením informací mezi veřejností a v médiích za účelem posílení image značky a šíření informací o značce, produktech a službách (např. publikace, výroční zprávy, vztahy s komunitou).
- **Přímý marketing** (angl. direct marketing) – přímá komunikace se stávající nebo potenciální zákazníky pomocí telefonu, e-mailu či internetu.
- **Osobní prodej** (angl. personal selling) – interakce se zákazníky, nejčastěji v prodejně, s cílem nabídnout a prezentovat produkt (např. prodejní prezentace, veletrhy).

- **Události a zážitky** – různé typy aktivit a programů, které slouží k interakci značky s klienty (např. exkurze, festivaly).
- **Interaktivní marketing** – online aktivity určené k oslovení zákazníků, pomáhají zlepšit povědomí o značce nebo její image, a také podpořit prodej produktů nebo služeb.
- **Ústní šíření** – ústní, psaná nebo elektronická komunikace mezi lidmi, pomocí které se šíří informace zkušenostech se značkou (např. chat, blog, tváří v tvář).

V módním odvětví má komunikační mix své vlastní charakteristiky, ale je také založen na prvcích popsaných dříve. Každá firma používá odlišný mix v závislosti na svých cílech a strategii. Nejoblíbenější způsoby propagace v módě jsou publikování v módních časopisech, předvádění nových kolekcí nebo účast na módních akcích, spolupráce s módními návrháři nebo celebritami. S rozvojem digitálních technologií a sociálních sítí se však objevují nové propagační nástroje, které se v módním odvětví aktivně využívají. Módní marketing tedy nemůže zaostávat, musí vždy trendy sledovat a reflektovat změny ve společnosti (Posner, 2015, s. 49).

3.3.5 Fyzické prostředí

Služby, hodnoty a zkušenosti nabývají na důležitosti, když si zákazníci vybírají produkty. S velkým počtem firem na trhu a rostoucí nabídkou se značky více potřebují odlišit od konkurence, a proto hledají nové způsoby prezentace na trhu. K tomu v marketingovém mixu slouží fyzické prostředí, které může zahrnovat brožury, obaly produktů, uniformy zaměstnanců, výzdobu a atmosféru v prodejně, služby pro zákazníky, vybavení prodejen, design, aranžování výloh a také obsah a použití digitálních médií a e-commerce (Posner, 2015, s. 50).

Podle H. Posnera (2015, s. 50): *„Módní zážitek je mnohem víc než jen samotné oblečení nebo módní doplňky, jsou to všechny malé navíc přidané prvky, které tvoří rozdíl.“* Všechny tyto prvky by měly učinit zákazníkovu zkušenost se značkou vzrušující, přimět ho, aby se znovu vrátil a pocítil spojení se značkou. Prvky fyzického prostředí také přidávají produktům hodnotu, přispívají k image značky a zlepšují vnímání značky zákazníky.

3.3.6 Procesy

Procesy implikují zákaznickou zkušenost se značkou a zahrnují všechny kroky, kterými musí zákazník projít, aby uskutečnil nákup. Firma musí zajistit, aby všechny tyto kroky byly pro klienta přijatelné a srozumitelné. Objednávka, platba, doručení, servis a vrácení zboží

jsou procesy, kterými prochází každý klient. Procesy jsou účinným nástrojem pro budování loajality a udržení zákazníků. Aby procesy firmy správně fungovaly, je třeba na každý krok nahlížet z pohledu zákazníka a zorganizovat jej tak, aby byla jeho zkušenost uspokojující v každém bodě kontaktu se značkou. Každý krok zahrnuje interakci, která by měla vytvořit hodnotu a pozitivní zkušenost pro klienta. Dobrý produkt v kombinaci se správnými procesy buduje důvěru, loajalitu a vede zákazníka k dalšímu nákupu (Posner, 2015, s. 50-51).

3.3.7 Lidé

Jakékoli produkty jsou vyráběny lidmi pro jiné lidi, kteří jsou nedílnou součástí každého podnikání. Mezi lidi patří nejen spotřebitelé, ale také všichni, kdo se podílejí na výrobě nebo dodání zboží a služeb. Položka Lidé v marketingovém mixu může zahrnovat zaměstnance, partnery, sponzory a další zainteresované strany, výrobce a dodavatele atd. Lidé přidávají hodnotu produktům a jsou nepostradatelní pro marketingový úspěch firmy. Lidé doporučují značky prostřednictvím šeptandy a pomáhají tak budovat image značky, proto by se jejich vliv nikdy neměl podceňovat, zvláště při aktivním rozvoji internetu a sociálních sítí (Posner, 2015, s. 51).

3.4 Marketingový mix a pandemie covid-19

M. Abdul Lasi et al. (2021, s. 52) tvrdí: *„Pro mnoho firem covid-19 proměnil čtyři ‚P' marketingu – produkt, místo prodeje, cenu a propagaci – na čtyři ‚C': zmatek, kalamita, chaos a složitost."* Změny na trhu a ve spotřebitelském chování během pandemie covid-19 vedly k nutnosti přizpůsobit marketingový mix novým podmínkám. Drastické změny způsobené koronavirovou krizí si vyžádaly okamžitou reakci a změnu marketingových strategií. Podle výsledků výzkumu od dubna 2020, 89 % B2C (angl. business-to-customer) marketérů odložilo kampaně kvůli šíření koronaviru a 83 % pozastavilo uvedení produktu nebo služby (Statista, 2020, s. 12, 14). Taková reakce se vysvětluje nejen strachem z neznámého, ale také potřebou firem přizpůsobit se nové realitě. Například 15. března 2020 sportovní značka Nike oznámila uzavření svých prodejen z důvodu šíření koronaviru. Firma zároveň opustila běžný způsob komunikace na sociálních sítích a inzerce nových produktů, místo toho zveřejnila příspěvek vyzývající lidi, aby zůstali doma a dbali na své zdraví (Heuritech, 2020).

Změny v marketingovém mixu byly způsobeny tím, že covid-19 přesunul pozornost z produktu na komunikaci. V souladu s tím se marketéři zaměřili na změnu marketingové komunikace (Moorman, Skhil, 2021). Podle výsledků výzkumu The CMO Survey (2020, s. 57) za červen 2020 bylo klíčovým cílem marketérů během pandemie vytvořit hodnotu

značky (34 %) a udržet stávající zákazníky (33,5 %). Kvůli pandemii koronaviru se marketéři také zaměřili na vytváření lepších digitálních rozhraní orientovaných na zákazníky (61 %), transformaci svých obchodních modelů (56 %), zavádění nových nabídek (42 %) a vytváření partnerství (41 %).

I když se změny a nejistota staly pro firmy rizikem, otevřely také i nové perspektivy rozvoje. Tržní podmínky si vyžádaly vývoj nových marketingových nástrojů a komunikačních kanálů. Například sociální distancování, uzavírání obchodů a četná omezení urychlily přechod od tradičních komunikačních nástrojů k online prostředí a elektronickému obchodování. E-commerce a digitální marketing se začaly rychle rozvíjet. Podle průzkumu The CMO Survey (2020, s. 59-60) provedeného v červnu 2020 výdaje firem na sociální média vzrostly o 74 % kvůli šíření covid-19. Od února do června 2020 došlo k historicky vysoké návratnosti investic do sociálních sítí. Během pandemie firmy mnohem častěji využívaly sociální média pro zvýšení povědomí o značce a získávání zákazníků než pro průzkum trhu. Podle stejného průzkumu z února 2020 jsou výdaje na digitální marketing stále na vzestupu, přičemž B2C společnosti vykazují vysokou návratnost na sociálních sítích (The CMO Survey, 2022, s. 58). Údaje tedy naznačují aktivní rozvoj onlinu a jeho nástrojů v marketingu.

I přes negativní faktory může každá změna vést k novým příležitostem. Marketingový mix také prošel změnami kvůli koronaviru, ale ve světle dneška získal nové nástroje, které budou marketéři v budoucnu využívat k efektivní interakci s trhem a zákazníky.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Metodologie

Tato část práce popisuje metodologii výzkumu provedeného v rámci praktické části bakalářské práce. Vysvětluje metodiku sběru dat, cíle a strukturu výzkumu a také metodu zvolenou pro další zpracování a analýzu dat získaných v rámci výzkumu.

4.1 Kvalitativní výzkum

Podle A. Straussa a J. Corbinové (1999, s. 10-11): *„termínem kvalitativní výzkum rozumíme jakýkoliv výzkum, jehož výsledků se nedosahuj pomocí statistických procedur nebo jiných způsobů kvantifikace.“* Kvalitativní metody umožňují hlubší porozumění zkoumanému jevu a tomu, co je jeho podstatou. Také pomáhají získat detailní informace o jevu.

Pro primární výzkum v rámci praktické části bakalářské práce byla zvolena kvalitativní metoda. Za prvé, protože o vybraném odvětví neexistují konkrétní čísla a studie o počtu módních návrhářů působících na českém trhu, ani přehledy ročních obratů módních značek. Za druhé, situace způsobená šířením koronaviru byla nová, a proto vyžadovala nová, rychlá a nestandardní řešení. Výzkum tedy vychází ze samotné praxe a zkušeností vybraných módních návrhářů, kteří se zúčastnili osobních rozhovorů (Strauss, Corbin, 1999, s. 10-11).

4.2 Popis výzkumu

Výzkum probíhal formou hloubkových rozhovorů s českými módními návrháři, které měly za cíl dozvědět se o vlivu covidu na fungování značky, o změnách, které značka provedla během pandemie, a také porozumět jejich následkům. Rozhovory byly vedeny osobně nebo prostřednictvím videokonferenční aplikace Zoom. Vzhledem k tomu, že byla zvolena forma polostrukturovaného dotazníku a některé otázky byly doplněny během rozhovoru, trvaly rozhovory přibližně jednu hodinu. Hloubkových rozhovorů se zúčastnili čtyři módní návrháři, kteří odpovídali na otázky rozhovoru, poskytli informace o svých zkušenostech s podnikáním během pandemie a popsali také změny, které během pandemie provedli. Záznamy rozhovorů nebyly zařazeny do příloh bakalářské práce z důvodu nesouhlasu designérů, kteří se výzkumu zúčastnili, o zveřejnění rozhovorů. Záznamy rozhovorů jsou k dispozici na vyžádání.

Návrháři, kteří se rozhovorů zúčastnili, spadají převážně do kategorií živnostníků nebo do firem, které můžeme klasifikovat jako tzv. mikropodniky, které mají minimální manažerský systém a zaměstnávají méně než 10 zaměstnanců. Produkty a služby těchto značek jsou

převážně charakterizovány autorskou zakázkovou tvorbou či formou limitovaných sezonních kolekcí (Mandic, Fetisova, Jelinek, 2018, s. 36). Značky, které představují respondenty, působí na českém trhu od 2 do 9 let. Všichni čtyři módní návrháři se zúčastnili MBPFW v novém digitálním formátu, který probíhal na jaře v roce 2021 během lockdownu v ČR.

Poznatky a koncepty, které byly získány v rámci výzkumu a zpracování teoretické části, budou požity a zohledněny při analýze a vypracování návrhů doporučení.

4.3 Cíle výzkumného šetření

Hlavním cílem výzkumného šetření bylo zjistit, jaké vlivy měla covid krize na české módní značky. Byly také stanovené dvě výzkumné otázky:

1) Jakým problémům čelily módní značky během pandemie?
2) Co se změnilo v rámci marketingového mixu módních značek v důsledku pandemie?

Během analýzy rozhovorů se objevily i další nálezy, které částečně souvisejí s tématem práce a hlavním cílem výzkumu. Tyto nálezy také budou uvedeny v praktické části a slouží k obohacení práce, rozšíření znalostí o českém módním odvětví a specifikách autorské módní tvorby. K těmto nálezům patří:

- Pozitivní a negativní stránky módního odvětví v ČR, které by mohly potenciálně ovlivnit jeho vývoj během pandemie

4.4 Struktura rozhovoru

Výzkum probíhal formou hloubkových rozhovorů s českými módními návrháři. Byl použit polostrukturovaný dotazník s předem připravenými otázkami (viz Příloha 2). Rozhovor byl zaměřen především na výzvy, kterým značky čelily a jak byly tyto výzvy vyřešeny, a také na porozumění strategických změn (konkrétně v rámci marketingového mixu), které byly realizovány značkou během pandemie. Některé otázky byly připraveny speciálně pro každého z respondentů. Během rozhovorů respondentům byly položeny i další otázky pro upřesnění.

Rozhovor byl rozdělen do několika částí:

- **Úvodní část** - jejímž účelem bylo seznámení se značkou, jejím působením na trhu a osobním názorem návrháře na situaci na módním trhu v ČR
- **Hlavní část** - byla zaměřena na identifikaci dopadů koronaviru na značku a specifiky fungování značky během pandemie. Dále také byla cílena na určení konkrétních změn ve strategii značky, tedy změn v rámci každého z prvků marketingového mixu značky
- **Závěrečná část** - byla zaměřena na celkovou analýzu koronavirové situace a potenciálních cest rozvoje značky. Také zjišťovala osobní názor designérů na covidovou krizi, pokud se pro ně stala hrozbou nebo novou příležitostí pro rozvoj.

4.5 Metoda analýzy dat - tematická analýza

Při analýze provedených v rámci kvalitativního výzkumu rozhovorů byla zvolena metoda tematické analýzy dat, která je jednou z nejstarších metod obsahové analýzy. Podstatou metody je třídění témat nebo obsahů libovolného druhu do menších kategorií (Merten, 1995, s. 146). Nejprve byl každý rozhovor se zástupcem značky analyzován samostatně, aby identifikovat vlivy covidu na vybrané módní značky. Poté byly výsledky pomocí syntézy dat shrnuty a prezentovány v kapitole 5.5. Sumarizace výsledků.

Podle K. Mertena (1995, s. 146) proces tematické analýzy je rozdělen do tří částí:

1) Tvorba kategorií

Prvním krokem tematické analýzy je tvorba kategorií, které tvoří třídy nadřazeného pořádacího systému. Kategorie jsou vytvářeny podle několika kritérií: dodržení úplností kategorie, souvislost s cíli výzkumu, nezávislost na jiných kategoriích a jasná definice.

V rámci výzkumného šetření s ohledem na výzkumné otázky a strukturu dotazníku byly stanoveny následující kategorie resp. témata na základě kterých byly posuzované rozhovory:

- Problémy módních značek během pandemie
- Marketingová strategie módních značek
- Změny způsobené covidem v rámci jednotlivých položek 7P marketingového mixu módních značek
- Názor designérů módních značek na covidovou situaci
- Specifika módního odvětví v ČR (další kategorie, která vznikla během výzkumu)

2) Vytváření vzorků

Dále je nutné určit vzorek a jednoznačně stanovit, co bude jednotkou výběru (větší množiny - vydání, stránky atd.) a co analytickou jednotkou (články, odstavce, věty, slova).

3) Kódování

Třetím krokem je kódování, kde dochází k analyzování vzorků a přiřazení každé jednotky šetření k dané kategorii. Tím vzniká popis obsahu podle témat (kategorií), který je výsledkem textové analýzy.

Během analýzy rozhovorů v textu byly vybrány sekvence, které se vztahovaly ke sledovaným výzkumným otázkám. Dále tyto sekvence byly pojmenovány podle toho, čeho se týkají. Tímto způsobem byly vytvořeny kódy pro tematickou analýzu. Jednotlivé kódy posléze podle jejich podobností byly zařazeny do kategorií, které byly stanoveny na počátku výzkumu.

5 Analýza vlivu covidu na české módní značky

Kapitola je zaměřená na analýzu vlivu pandemie covid-19 na změny strategického řízení, zejména na změny v marketingovém mixu vybraných módních značek, které působí na českém trhu. Představuje české módní značky, které se výzkumu zúčastnily. Obsahuje také vyhodnocení rozhovorů s designéry, na základě kterých byla provedena analýza změn v marketingovém mixu daných značek a identifikovány dopady covidu. Přímé citace v závorkách vychází z rozhovorů s designéry módních značek a slouží jako odůvodnění interpretace.

5.1 MICHAEL KOVACIK

5.1.1 Charakteristika značky

Michael Kováčik je československý módní návrhář, který svoji kariéru začal jako stylista. Vlastní značku charakteristickou jednoduchostí, minimalismem a elegancí se pak rozhodl založit v roce 2013 (MBPFW, 2022a). Jeho kolekce se vyznačují jednoduchostí, minimalismem a hlubokou elegancí. Designér ve své tvorbě kombinuje pohodlí a ženskost. Je pro něj také velmi důležité, aby jeho kolekce byly nadčasové a necitlivé na trendy (Michaelkovacik.com, 2022a).

5.1.2 Vyhodnocení rozhovoru a analýza vlivu covidu na značku

Problémy módní značky během pandemie

Rozhovor probíhal s designérem a zakladatelem módní značky Michaelem Kováčikem. Na základě odpovědí návrháře ohledně vývoje značky během pandemie a jeho zkušeností s řízením firmy byly identifikovány následující problémy, kterým značka čelila během pandemie. Dva hlavní trhy, na kterých designér působí, jsou český a slovenský trh, mezi které je podle něj klientela značky rozdělena půl na půl. Také výroba módních produktů značky je rozdělena mezi Českem a Slovenskem. Ateliéry, kde probíhá tvorba a výroba produktů, se nacházejí v Bratislavě, na středním Slovensku, v rámci České republiky v Brně a v Praze. Vzhledem k tomu, hlavním problémem, kterému designér během pandemie čelil, bylo uzavření hranic, které vedlo k dalším problémům spojeným s částečnou ztrátou možnosti zasahovat do výroby produktů *(„Největší zásah mělo uzavření hranic, protože jsem částečně ztratil možnost zasahovat do výroby.“*, *„jelikož jsem po dobu dvou měsíců nemohl cestovat do ČR kvůli vládním opatřením“*), problémy s přeposíláním zboží a

doručením látek a materiálů (*„vznikly velké problémy s přeposíláním zboží a doručením materiálů a látek z Itálie. Jejich dodání mohlo trvat až několik měsíců.“*) a také ztráta možnosti osobního kontaktu s klienty, který návrhář považuje za nenahraditelný (*„tím pádem jsem nemohl tváří v tvář komunikovat se svými klienty“*, *„Za mě osobní kontakt je nenahraditelný.“*).
V rozhovoru pro Zalando Digital Stage #MBPFW (2021) v rámci digitálního formátu MBPFW na otázku, čím byla práce na nové kolekci specifická, designér odpovídá: *„Byla velmi specifická v tom, že v salonech, kde já šiji, všichni dostali covid. Takže se to všechno muselo posouvat.“*. Tento problém práci zkomplikoval, ale nedalo se mu zabránit ani předvídat, což návrhář potvrzuje slovy *„Takže to byly ty největší problémy, kterým jsem musel čelit a některým ani čelit nešlo.“*

Z finančního hlediska pandemie negativně ovlivnila značku, protože se snížila poptávka po věcech na večerní akce, které tvořily před pandemií základ práce a tím i příjmu designéra *(„Jako návrhář se věnuji převážně oblečením na večerní příležitosti, takže během pandemie mi lehce poklesly prodeje značky.“*).

Marketingová strategie módní značky

Značka existuje na trhu od roku 2013, doposud designér marketingovou strategii neměl, ale vzhledem k tomu, že značka je již 9 let na trhu, designér v současné době pracuje na vývoji marketingové strategie pro další rozvoj značky. Návrhář uvádí: *„Před tím jsem se nad strategii moc nezamýšlel. Šel jsem malými krůčky dopředu a neřešil jsem co bude za 2-3 roky, ale teď se už snažím dívat i do budoucna.“* Během pandemie chybějící marketingová strategie pro designéra nehrála roli, protože si myslí, že by ji covid změnil a stejně by se musel změnám adoptovat (*„Myslím si že, pokud bych tu strategii měl, covid by to stejně změnil. V každém případě, kdybych strategii měl nebo neměl, musel jsem se změnám adoptovat.“*).

Změny způsobené covidem v rámci jednotlivých položek 7P marketingového mixu módní značky

- Produkt

Co se týče změn v rámci produktů vyráběných značkou, s příchodem covidu musel designér vyřešit problém spojený s nedostatkem materiálů pro výrobu svých produktů.

Během pandemie začal designér vyrábět roušky (viz Obrázek 6), které chyběly kvůli prudkému nárůstu poptávky po nich. Návrhář roušky neprodal, ale daroval je na charitu. Posílal je přátelům a lidem, kteří je potřebovali, což bylo dobrým krokem z hlediska propagace, budování image značky a posílení vztahů se stávajícími a potenciálními zákazníky během pandemie (viz Obrázek 7). Podle návrháře: *„daroval jsem je (roušky) na charitu. Ušil jsem víc než 300 roušek a za své náklady jsem je rozesílal, platil poštovní, materiály a šití. Rozeslal jsem to známým, kamarádům a převážně starším lidem, kteří mi psali a měli o ně zájem, ale v ten okamžik jsem postrádal materiály i na roušky.“*

Obrázek 6: Příspěvek Michaela Kováčika na Instagramu ohledně výroby roušek

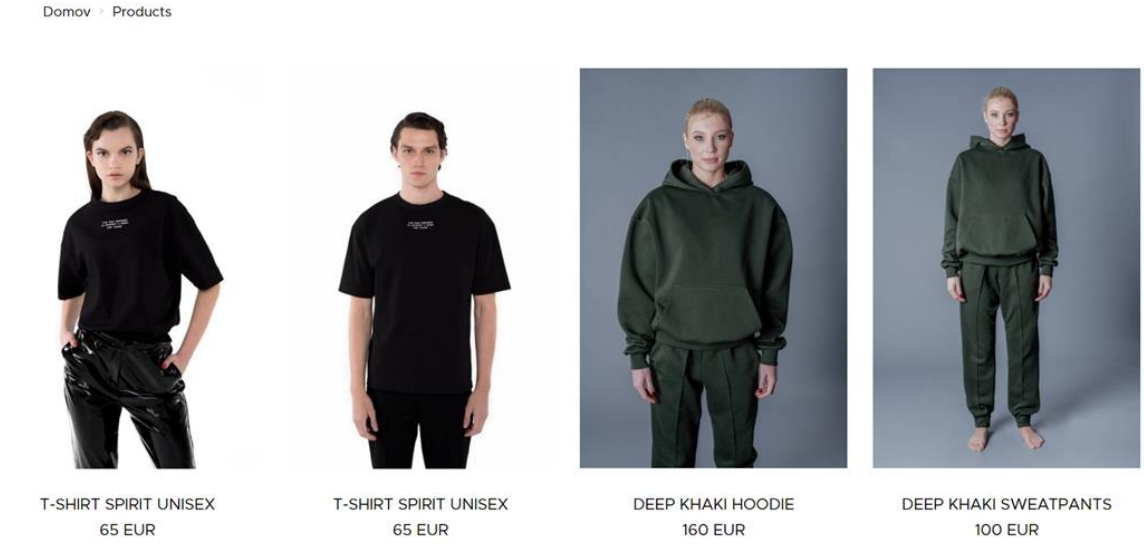
Zdroj: Kovacik, 2020

Obrázek 7: Komentáře k příspěvku o rouškách od Michaela Kováčika

Zdroj: Kovacik, 2020

Životní styl lidí se s příchodem pandemie změnil, změnily se tedy i požadavky na oblečení (*„lidé si zvykli na větší komfort, díky dlouhému pobytu doma“, „vyrábím dnes věci trošku jinak, ale protože lidé změnili své vnímání, potřeby a požadavky“, „Všeobecně společnost zpohodlněla. Lidé si zvykli být doma, zvykli si na teplákové soupravy a volnočasové oblečení a je pro ně těžší se vrátit do normálního života.“*), což ovlivnilo produktovou řadu značky. Před pandemií designér pracoval hlavně na vytváření věcí na míru (angl. custom-made) pro různé události, které byly kvůli covidu zrušené (*„Moje značka je prémiová, což znamená, že tvořím věci na events, ocasions, tím pádem plesy, svatby, různě večerní eventy atd. Moje tvorba se většinou skládala z večerních šatů, koktejlových šatů, smokingů, a to jsou všechno věci, které mé klienti nakupují právě na tyto akce. Během covidu se žádné akce podobného typu nekonaly, protože byly zrušené. Musel jsem se této době přizpůsobit.“*). Během pandemie byl sortiment rozšířen o volnočasové oblečení, jako jsou trička a teplákové soupravy (viz Obrázek 8). Návrhář také zdůrazňuje, že v době pandemie se tyto produkty staly typickými pro mnoho českých módních značek (*„Začal jsem vyrábět teplákové soupravy, asi jako každý.“*).

Obrázek 8: Volnočasové oblečení značky MICHAEL KOVACIK



Zdroj: michaelkovacik.com, 2022c

Další změna se týká konceptu a strategie tvorby designéra, kterou také musel kvůli dopadu koronaviru přehodnotit. Nyní návrhář více dbá na pohodlí oblečení (*„Dnes se víc zaměřuji na pohodlí oblečení než před pandemii.“*), proto používá jiné materiály (*„Žádné stahující věcí, hodně použitých materiálů, korsety a podobně.“*) a snaží se vytvořit oblečení, které lze použít nejen na akce, ale i na každodenní nošení (*„začal jsem se více soustředit na věci, které můžou být nošeny každodenně“*, *„Takže dneska už to oblečení není jen pro eventy.“*), protože vývoj covidu je nepředvídatelný a praktické věci jsou teď pro spotřebitele důležitější než kdy jindy. Tím pádem se v produktech designéra objevily nové velikosti a siluety (*„Co se týče siluet, vyrábím je ve větších velikostech, ale jen proto, že lidé si zvykli na větší komfort, díky dlouhému pobytu doma. Takže ano, vyrábím dnes věci trošku jinak.“*).

Stejně jako mnoho dalších designérů představil Michael Kováčik v rámci FW několik kolekcí inspirovaných covidem. Móda je úzce spjata s náladou společnosti a její proměnou, a tak nemohl nereagovat na pandemii, která změnila a šokovala celý svět. Trendy, které se ve společnosti objevily, ovlivnily i tvorbu světových a lokálních designérů. Každá módní kolekce v sobě nese určité poselství či význam, který je zakotven jak v konceptu kolekce a její prezentaci, tak v určitých detailech, siluetách, barvách oblečení či doplňků. Během pandemie tedy Michael Kováčik představil dvě kolekce inspirované koronavirovou situací. V rámci MBPFW na jaře 2021 (F/W21), který se konal v digitální podobě, byla představena kolekce s názvem PARTY IS NOT OVER. V rozhovoru pro módní magazín Harper's Bazaar (Švábenská, 2021) designér uvádí: *„kolekce se jmenovala PARTY IS NOT OVER a bylo to především o tom, že svět sice změnil podobu, ale v užívání si života rozhodně*

pokračujeme”. Druhá kolekce představená na podzim 2021 (S/S22) se jmenovala BACK TO BASICS (viz Obrázek 9). Michael Kováčik se o ní zmínil v rozhovoru: *„Kolekci jsem vytvářel na základě toho, že se vracíme k základům, anebo k základům šatníku na každodenní nošení. Zahrnovala věci, které si můžete obléknout i na pracovní meeting, dovolenu apod. Chtěl jsem, aby byly věci vhodné pro večerní akce a zároveň byly využitelné i během dne.”* Magazín Luxury (2021) o kolekci napsal: *„Slovo BASICS v kolekci reprezentuje šatník ženy, která je plně ve svém životním a pracovním procesu. Chce se cítit sebevědomě, jistě, ale touží si ponechat špetku komfortu, na který byla během předešlých měsíců zvyklá.“*

Obrázek 9: Kolekce BACK TO BASICS

Zdroj: michaelkovacik.com, 2022d

Značka se vyznačuje kombinací černých a bílých barev, ale každá nová kolekce je doplněna několika novými barvami. Covid podle designéra neovlivnil barevnou škálu značky: *„Pandemie moji barevní škálu neovlivnila. Ano, moje dominantní barvy jsou černá a bílá, ale postupně je doplňujeme různými barvami a v nejnovější kolekci budeme mít pastelové barvy, ale černobílý základ tam zůstává.”*

- Cena

Módní značka MICHAEL KOVACIK je prémiová, což znamená že má vyšší ceny produktů. S rozšířením produktové řady o volnočasové věci , jako jsou teplákové soupravy a trička, se objevily cenově dostupnější produkty, které značku přibližují dalšímu zákaznickému segmentu. I přes absenci zakázek na hlavní činnost designéra v rámci zákaznické (custom-made) tvorby se cenová politika značky nezměnila (*„co se týče mé zakázkové tvorby ‚custom-made', cenový základ zůstal stejný"*).

- Místo prodeje

Dva hlavní trhy, na kterých designér propaguje svou značku, jsou český a slovenský. Dopad covidu nezměnil fungování značky na těchto trzích (*„Nezměnilo se to. Já se stále převážně soustředím na tyto dva trhy."*).

Místa prodeje značky jsou: concept story, online platformy (e-shop, sociální sítě), akce (pop-upy). Designér nemá vlastní prodejnu, ale své produkty prodává prostřednictvím několika concept storů, kde jeho značka je součástí konceptu. Webové stránky značky uvádí, že momentálně její produkty jsou představeny ve dvou concept storech: ALIZÉ v Bratislavě, OBSESSION v Praze (Michaelkovacik.com, 2022b). Kvůli uzavření prodejen během lockdownu musel designér prodávat produkty značky především přes online platformy, jako jsou sociální sítě - Facebook, Instagram a také e-shop. K tomuto tématu designér říká: *„E-shop byl už před covidem, ale až tak jsem se mu nevěnoval. Během pandemie jsem mu začal věnovat větší pozornost. Byl jsem nucen se více a více přesouvat do online prostoru."* Internetové obchody si během pandemie získaly obrovskou popularitu, protože se staly jedinou možností prodeje zboží a služeb. Pandemie tak ovlivnila pokrok v oblasti online prodeje. Po zrušení omezení covidu designér také pokračuje v prodeji produktů prostřednictvím e-shopu, k jehož rozvoji přispěla pandemie.

- Komunikace

V rámci komunikační složky marketingového mixu došlo k největším změnám, protože s příchodem covidu musely nejen firmy v módním odvětví pracovat online (*„Samozřejmě, všechno se neslo ve virtuálním duchu. Nemohli jsme se setkat, jít na kávu, takže jsme všichni po celém světě více komunikovali online."*, *„Byl jsem nucen se více a více přesouvat do online prostoru."*). Značka tak byla nucena přejít na online komunikaci.

Pro komunikaci návrhář využívá: web a e-shop, socální sítě (Facebook, Instagram), média (televize, internet, noviny, online portály, online a tiskové magazíny), influence marketing

(influenseři a blogeři, kteří značku sdílí), PR (módní akce), concept story (in-store, e-shop, sociální sítě), e-mail marketing, content marketing.

Název značky nese jméno designéra. Michael Kováčik říká: *„Moje značka je spojená s mým jménem, s mou osobou, a klienti to chtějí ode mě kupovat a víc mě poznat, a proto je to propojené*.“ Tato skutečnost zdůrazňuje důležitost osobní komunikace v rámci autorské módní tvorby, kterou omezila pandemie (*„Nemohli jsme se setkat, jít na kávu, takže jsme všichni po celém světě více komunikovali online.“*). Designér také tvrdí, že kdyby nebyl covid, komunikoval by s klienty jinak (*„Určitě ano, protože bych měl možnost se s nimi osobně setkat. Za mě osobní kontakt je nenahraditelný*.“).

Kvůli tomu, že sociální sítě značky existovaly již před pandemií, designér pokračoval v komunikaci s klienty prostřednictvím sociálních sítí jako Instagram a Facebook, kde se mohl s fanoušky značky podělit o to, na čem během pandemie pracoval. Společnost komunikovala během pandemie převážně online a proto se sociální sítě staly pojítkem mezi zákazníky a značkou. Sdílení příspěvků na sociálních sítích pomohlo značce udržet pozornost fanoušků a zůstat s nimi v kontaktu v době pandemie.

Kvůli potřebě online prodeje během pandemie musel designér vyvinout e-shop značky. K tomu říká: *„E-shop byl už před covidem, ale až tak jsem se mu nevěnoval. Během pandemie jsem mu začal věnovat větší pozornost. Byl jsem nucen se více a více přesouvat do online prostoru.“*

Začalo se pracovat na aktualizaci vizuální komunikace značky, ale designér to nespojuje s dopadem covidu. Komentuje to jako potřebu dalšího rozvoje značky (*„Teď vlastně začínáme pracovat na celkovém redesignu a nové identitě značky. Zase to nemá nic spojeného s pandemií. S tou aktuální verzí jsme už několik let a cítím, že je potřeba se někam posunout.“*). Toto rozhodnutí lze hodnotit jako přínosné z hlediska načasování renovace značky. Po vrcholu pandemie se svět vrací k normálnímu životu, což společnost spojuje s přehodnocením a přechodem k něčemu novému a lepšímu, takže při renovaci značky může v myslích zákazníků vzniknout asociace spojená se zlepšením.

Během pandemie značka nespolupracovala s jinými značkami (*„Počas pandemie jsem žádnou kolaboraci neudělal.“*), což je zajímavé, protože ostatní značky, které se výzkumu zúčastnily, považují kolaboraci za důležitý nástroj pro propagaci módní značky a trvají na její důležitosti během pandemie. Skutečnost, že tato značka během pandemie nenavázala spolupráci, lze komentovat tím, že působí na trhu nejvíc ze všech značek popsaných ve výzkumu. Mladé značky více inklinují k účasti na různých projektech spolupráce.

Další důležitou změnou v komunikaci značky byla potřeba adaptace na nový digitální formát FW, který je jednou z nejdůležitějších akcí pro PR a propagaci módní značky (*„Jakou výhodu přináší? Tak to, že jsem součástí nejlepší módní akce v Česko-Slovensku. Tato akce, díky tomu, že je celosvětová, má nejvyšší úroveň.*“, „*A určitě ta účast ovlivňuje i prodeje. To, že jsem se zúčastnil, má pro mě velkou hodnotu.“*). Každých půl roku návrháři aktivně pracují na vytvoření nové kolekce, která je následně prezentována v rámci FW. V rámci České republiky a Slovenska jedná se o akci MBPFW. Jedna sezóna MBPFW byla zrušena kvůli vládním opatřením a další sezóna byla organizována digitálně. Podle designéra měl nový formát stejný dosah jako běžný FW, ale mnohem větší vliv na odezvu publika (*„V porovnání to bylo to samé. Bylo to spíš o emocích.“*, *„Bylo to super a mělo to pro mě asi největší hodnotu, jakou kdy pro mě Fashion Week měl.“, „Celá akce měla super ohlasy, všichni za ní byli hodně vděční, protože před tím byla zrušena sezóna FW...a bylo to vidět i na těch reakcích.“, „Mělo to velmi pěknou atmosféru a budeme na to vzpomínat asi do konce života.“*).

Koncept kolekcí a poselství, které nesou, také ovlivnil koronavirus, protože móda vždy reaguje na jakékoli trendy ve společnosti. V rámci MBPFW návrhářka představila několik kolekcí inspirovaných pandemií: PARTY IS NOT OVER, BACK TO BASICS (viz Produkt).

- Fyzické prostředí

Fyzické prostředí v marketingovém mixu slouží k odlišení od konkurence a hledání nových způsobů prezentace na trhu. Vizuální prvky značky lze považovat za součást komunikace značky i za fyzické prostředí, protože vytvářejí ucelenou image značky a ovlivňují zákazníka při interakci se značkou. Během pandemie designér začal pracovat na celkovém redesignu značky, což nesouviselo s dopadem covidu. Designér dospěl k rozhodnutí, že chce aktualizovat vizuální identitu značky, která existuje již několik let (*„Zase to nemá nic spojeného s pandemií. S tou aktuální verzí jsme už několik let a cítím, že je potřeba se někam posunout.“*).

Přítomnost internetového obchodu a používání digitálních médií je také součástí fyzického prostředí značky, protože usnadňuje interakci zákazníků se značkou. Změna způsobená covidem v této souvislosti je spojena s přechodem značky do online prostoru a nárůstem online komunikace značky.

Co se týká exkluzivních produktů nebo služeb, tak nic takového během pandemie nevzniklo.

- Procesy

E-shop značky funguje jako všechny standardní internetové obchody, v rámci kterých si klient může vybrat produkt, objednat jej a zaplatit. Proces doručení produktů byl ovlivněn uzavřením hranic, kdy v některých případech byli zákazníci upozorněni e-mailem o prodloužené dodací lhůty (*„posíláme věci do celého světa. Samozřejmě v těchto případech klienta upozorníme e-mailem, že doba doručení bude delší než obvykle.“*) . Také některé výrobní procesy komplikovala nákaza pracovníků ateliérů covidem.

Uzavření hranic vedlo ke zvýšení dodacích lhůt materiálů, což zkomplikovalo i další výrobní procesy produktů značky (*„vznikly velké problémy s přeposíláním zboží a doručením materiálů a látek z Itálie. Jejich dodání mohlo trvat až několik měsíců.“*). V ostatních procesech podle designéra k žádným změnám nedošlo.

- Lidé

Ateliéry značky se nachází v Bratislavě, na středním Slovensku, v Brně a Praze. V každém z nich má designér zaměstnance, kteří mu výrobky zhotovují. Podle designéra covid nezpůsobil žádnou změnu v pracovním týmu, který zůstal stejný jako před pandemií (*„mám stálý pracovní tým a žádným způsobem se nezměnil, a to šijeme na 4 až 5 místech“*).

Názor designéra módní značky na covidovou situaci

Názor designéra na situaci s covidem je nejednoznačný. I přes potíže a nejistotu situace urychlila rozvoj online prostoru a komunikace značky prostřednictvím online platforem, což je podle designéra přínosem. Michael Kováčik řekl: *„Považuji to za něco nepříjemného, co nám každému zkomplikovalo život, ale zase za něco, co nás přesunulo do online prostoru a museli jsme v tom onlinu začít pracovat. Museli jsme někdy začít.“*

Tabulka 1 shrnuje výsledky analýzy dopadu pandemie na módní značku MICHAEL KOVACIK.

Tabulka 1: Vliv covidu na značku MICHAEL KOVACIK

Jakým problémům čelila módní značka během pandemie?	**Co se změnilo v rámci marketingového mixu módní značky v důsledku pandemie?**
• Ztráta možnosti zasahovat do výroby kvůli uzavření hranic mezi Českem a Slovenskem • Problémy s přeposíláním zboží a doručením látek a materiálů	**Marketingová strategie** • Nemá marketingovou strategii, ale začal na ní pracovat • Během pandemie značce nechyběla

• Ztráta možnosti osobního kontaktu s klienty • Covid infekce pracovníků ateliérů • Pokles poptávky po módních produk-tech • Pokles prodejů • Zrušení akce a FW	**Produkt** • Výroba roušek • Rozšíření sortimentu o volnočasové oblečení (teplákové soupravy, trička) • Použití jiných materiálů kvůli soustředění na pohodlí oblečení • Nové velikosti a siluety módních produktů • Kolekce inspirované covidem **Cena** • Objevily se cenově dostupnější produkty • Cenová politika značky se nezměnila **Místo prodeje** • Prodej přes online platformy (sociální sítě, e-shop) • Rozvoj e-shopu značky **Komunikace** • Přechod na online komunikaci • Účast v novém digitálním formátu FW **Fyzické prostředí** • Přesun do online prostoru • Využití digitálních médií **Procesy** • Prodloužení dodací lhůty • Prodloužení procesů výroby kvůli nákaze pracovníků **Lidé** • Ke změnám v pracovním týmu ne-došlo

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 TEREZA ROSALIE KLADOSOVA

5.2.1 Charakteristika značky

Tereza Rosalie Kladošová je česká módní návrhářka, výtvarnice a absolventka Vysoké školy uměleckoprůmyslové v Praze. V roce 2019 dostala jednu z nejprestižnějších cen pro české designéry Czech Grand Design za inovativní kolekci Merino Recycle, jako Grand Designér roku a Módní designér roku (Tereza Rosalie Kladosova, 2022a).

Při navrhování se nechává vést svou intuicí, fascinací k barvám, vzorům a hlavně jedinečným smyslem pro humor a láskou k domácím řemeslům. Kolekce designérky se vyznačují jasnými barvami, kombinací vzorů a originálním smyslem pro humor. Tereza

Rosalie Kladošová také klade důraz na podporu lokální výroby a udržitelnost např. použitím vlastní látky, kterou vyrábí ze zbytků merino vlny (MBPFW, 2022b; Tereza Rosalie Kladosova, 2022a).

Značka TEREZA ROSALIE KLADOSOVA (TRK) oficiálně vznikla v roce 2019 jako vývoj tvorby designérky Terezy Rosalie Kladošové. Značka se formovala postupně a její založení předcházelo hodně jiných projektů, které se týkaly nejen designu oděvů, ale také designů výloh, instalací a produktových designů.

5.2.2 Vyhodnocení rozhovoru a analýza vlivu covidu na značku

Problémy módní značky během pandemie

Rozhovor probíhal s textil a fashion designérkou módní značky TRK Kristínou Dúhovou. Hlavním problémem značky během covidu byl podle designérky pokles poptávky, který byl také spojen s rizikem a nejistotou (*„Po nárůstu zájmu přišlo období totálního propadu, asi tři měsíce bylo úplně mrtvo. A vypadalo to, že už nikdy nikdo nepřijde, že už si všichni nakoupili do zásob to, co potřebují, že brzy nastane konec naší značky.“*). Kvůli tomu musela značka stejně jako i ostatní designéry změnit strategii. Zajímavé je, že designérka přirovnává příchod pandemie k období vánočních nákupů a tvrdí, že covid způsobil novou vlnu nákupů následovanou prudkým poklesem poptávky (*„Jsou výdělečnější měsíce, pak jsou zase ty mrtvé. Zpravidla to bývá před Vánoci, když je nákupní horečka, a pak v lednu, v únoru jsou většinou mrtvé. Takže v tomto období máme trochu jiný program, abychom stihli práci. S pandemií to bylo stejné, jen to bylo víc umocněné nebo saturované, takže byl velký zájem a pak velký propad. Normálně je to trochu pozvolnější.“*).

Dalším problémem, kterému značka čelila během pandemie, byl nedostatek materiálu k vytvoření módních produktů značky. Navzdory tomu, že všechny materiály, se kterými značka pracuje, jsou lokální a vyrobené v ČR, designérka tvrdí, že mnoho fabrik výrobu omezilo nebo zastavilo, což způsobilo tento problém (*„Ale vzhledem k tomu, že fabriky měly tendenci pozastavovat nebo ukončovat výrobu, tak nám nebyly schopny dodat materiál, který jsme normálně odebírali. Museli jsme to řešit a hledat alternativy.“*).

Co se týká finančního vlivu covidu, designérka tvrdí, že covid negativně ovlivnil značku (*„Můžu říct, že pandemie nás ovlivnila spíše negativně.“*).

Marketingová strategie značky

Značka neměla marketingovou strategii ani před, ani během pandemie (*„to nemáme, naše značka funguje zcela organicky a spontánně. Drtivou většinu věcí si děláme svépomocí;*

jak samotnou kreativitu, tak i exekuci a marketing, protože na to v tuto chvíli nemáme dostatek lidí.“). K tématu designérka říká: *„Takže náš marketing funguje takovým stylem, že spolu sedíme a bavíme se o tom, co bychom chtěli do budoucna udělat, jak bychom chtěli, aby ty věci byly prezentovány, o nějakém vývoji značky, a díky tomu nás napadají kroky, které by šly podniknout v rámci prezentace na Instagramu, na všech sociálních sítích, na webu nebo v newsletteru. Většinou se náš marketing odvíjí od toho, co chceme dělat.“*

Během pandemie marketingová strategie značce nechyběla. Návrhářka to vysvětluje specifikou fungování módního odvětví a také zdůrazňuje důležitost improvizace nejen v kreativitě při tvorbě módních produktů, ale i v módním byznysu (*„my jsme zvyklí na improvizaci“*, *„Já bych ráda do budoucna měla marketingový plán a zorganizovaný život, ale ono to tak nejde. Pořád jsme nuceni improvizovat a reagovat na situaci.“*). Navzdory tomu designérka také tvrdí, že s růstem značky vyvstane potřeba organizace marketingu, ale v současné realitě značka nepociťuje potíže s chybějící marketingovou strategií (*„Takže pro nás se to stalo tak naprosto přirozeným, že v tom malém měřítku, ve kterém naše značka momentálně je, je to schůdné a proveditelné a je to v našich silách. Kdyby se to rozrostlo víc, tak chápeme, že by bylo zapotřebí mít vše naplánované a připravené dopředu, ale zatím nás to netlačí a můžeme si dovolit to takhle řešit.“*).

Změny způsobené covidem v rámci jednotlivých položek 7P marketingového mixu módní značky

- Produkt

Specifikem módního odvětví je kreativita tvorby a sledování společenských trendů, které se promítají do produktů návrhářů. Roušky se staly produkty značky, které se objevily jako reakce na pandemii (viz Obrázek 10). Na začátku pandemie značka vyráběla roušky jen pro své zákazníky, což je dobrý krok z hlediska budování vztahů se zákazníky a jejich loajality ke značce. Později roušky byly umístěny a nabízeny k prodeji na e-shopu značky (*„Byly to roušky, které jsme šili pro naše zákazníky, ale pak jsme je začali nabízet i na e-shopu.“*).

Obrázek 10: Rouška z kolekce značky TRK

Zdroj: Tereza Rosalie Kladosova, 2022b

Během pandemie se v jedné z kolekcí značky objevily také pasová kabelka v podobě rukavic (viz Obrázek 11), kterou lze spojovat s covidem, ale podle návrhářky tento produkt s pandemií nesouvisí a byl vyvinut ještě před jejím začátkem (*„ta rukavice je počin naší kolegyně, která to dělá už dost dlouhou dobu bez ohledu na trendy nebo pandemii. Dělali jsme první prototypy ještě před covidem, ale dalo se to zrealizovat až v průběhu pandemie, ovšem to s tím vůbec nesouvisí.“*).

Obrázek 11: Pasová kabelka z kolekce značky TRK

Zdroj: Tereza Rosalie Kladosova, 2022c

Produkty značky se vyznačují použitím jasných barev a detailů. Během pandemie značka představila kolekci s basic oblečením, které bylo vyrobeno v černé a bílé barvě. Návrhářka také tuto kolekci charakterizuje jako plánovaný krok nesouvisející s pandemií. O kolekce říká: *„Tento vývoj nesouvisí s pandemií, spíše je spojen s poptávkou od našich klientů. Basic kusy jsme měli naplánované od začátku (od roku 2019). Věděli jsme, že je potřebujeme jak z uživatelského, tak i finančního hlediska.“* Je také zajímavé, že mnoho designérů, kteří se výzkumu zúčastnili, si všímá důležitosti basic řady z finančního hlediska.

Další produkty spojené s pandemií se neobjevily. Designérka k tématu říká: *„Další kolekce a jednotlivé produkty jsou bez ohledu na účelnost pandemie, protože jsme neměli konkrétní poptávku od našich klientů, která by byla ovlivněna pandemií. Neměli jsme důvod vytvářet něco takového na míru.“*

Co se týče materiálů pro výrobu produktů značky, podařilo se značce během covidu získat všechny potřebné materiály (viz Procesy).

- Cena

V rámci ceny módních produktů značka neprovedla žádné změny s přihlédnutím k nárůstu nákladů spojených s příchodem pandemie. O ceně produktů designérka říká: *„V podstatě se nezměnila. Změnila se určitě v nákladech, covid nás v tomto ovlivnil, ale neprojevilo se to na koncové ceně produktů.“*

- Místo prodeje

Místa prodeje pro značku jsou studio (ateliér), cencept story, online platformy (sociální sítě, e-shop), České centrum v Paříži, akce (pop-upy). Pod vlivem covidu se práce studia značky změnila, protože designéři nemohli mít fyzický kontakt s klienty. Přesto značka aktivně využívala online prodejní platformy, včetně svého e-shopu, který byl dokončen během pandemie, aby mohla prezentovat a prodávat produkty online (*„V průběhu pandemie jsme dokončili e-shop“*). Návrhářka si také všímá účinnosti sociální sítě Instagram jako prodejní platformy (*„Instagram ze zkušenosti docela dobře prodává.“*).

Designérka také tvrdí, že pandemie nezpůsobila problémy s dodávkami produktů v rámci ČR a SR. Na slovenském trhu značka prodává své produkty prostřednictvím concept storu VIRVAR. Vzhledem k tomu, že concept store objednává malý počet produktů, nebyly podle designéra žádné problémy s přeposíláním těchto produktů (*„Tam to nic takového nezpůsobilo, vzhledem k tomu, že to je krátká distance. Buď si to někdo od nich vyzvedl*

přímo u nás, anebo se to tam posílalo, ale nikdy nebyl problém ani s přeposíláním, ani s nákupem z jejich strany, protože šlo o malý počet produktů. Malé množství však nic neovlivnilo.“).

Další změnou v rámci místa prodeje bylo navázaní spolupráce s internetovým obchodem ZALANDO, který prodává módní produkty prostřednictvím vlastního internetového obchodu na evropských trzích, což designérům umožňuje zvýšit povědomí o značce (*„Covid nám přinesl spolupráci se Zalandem, takže se na Zalandu prodávají vybrané kousky z kolekce, a je to určené pro západní trh.“*).

- Komunikace

Ke komunikaci značka využívá: web a e-shop, sociální sítě (Instagram, Facebook), influence marketing (influenseři a blogeři, kteří značku sdílí), média (internet, online a tiskové magazíny), concept story (in-store, e-shop, sociální sítě), newsletter, e-mail marketing, PR (módní akce), kolaborace, osobní prodej (ateliér značky), content marketing.

Kvůli covidu se značka potřebovala více přesunout na online platformy (*„Takže tato situace nás nutila se více koncentrovat na online platformy.“*). Stejně jako mnoho dalších účastníků výzkumu designérka zdůrazňuje význam sociální sítě Instagram jako platformy pro prodej a komunikaci se zákazníky (*„Instagram ze zkušenosti docela dobře prodává. Lidi nám hodně píšou do Directu, že by si chtěli stavit něco z našich produktů“*). Bylo dokončeno formování vlastního e-shopu značky, který byl během pandemie aktivně využíván pro prodej a komunikaci. Součástí vytvoření internetového obchodu byla i aktualizace vizuální komunikace (*„V průběhu pandemie jsme dokončili e-shop, a k tomu se vztahovala celá identita značky včetně naší vlastní typografie a všech náležitých věcí, které k tomu patří, např. vizitky, packaging a celý brand manuál.“*).

Vzhledem k omezení osobního kontaktu se stala nutností být zákazníkům blíže a posílit kontakt s nimi. Kvůli tomu během pandemie značka začala publikovat online newsletter (viz Obrázek 12). Designérka si všímá vysoké efektivity newsletteru jako komunikačního nástroje, a tak značka i nadále pokračuje v zasílání newsletteru svým zákazníkům *(„v průběhu pandemie se objevil nový komunikační nástroj; newsletter. Začaly jsme ho tvořit jako žurnál, protože je trochu obsáhlejší. Začali jsme tam také rozebírat to, co se děje tady u nás, v našich životech, na jakých projektech pracujeme, co všechno značka obsahuje. Myslím si, že newsletter vznikl jako potřeba být v kontaktu s lidmi a více se jim otevřít, protože jsme nebyli ve fyzickém kontaktu. Takže aspoň takhle jsme mohli sdílet náš svět. Pokračujeme s newslettrem i teď, protože lidi na něj strašně pozitivně reagují, a je to pro*

ně i obohacení a rádi si to přečtou. Baví je to, což je pro nás strašně důležité, že si tak udržujeme jejich pozornost, ale nás to baví dělat taky, takže je to takové win-win.“). Značka tak začala více využívat e-mailový marketing pro komunikaci se zákazníky, protože newsletter je zasílán pomocí e-mailů.

Obrázek 12: Článek z newsletteru značky TRK

Zdroj: Tereza Rosalie Kladosova, 2022d

Došlo také k několika kolaboracím se značkami, které se ocitly v podobné situaci. Designérka si také všímá důležitosti spolupráce pro malé značky během pandemie. Na otázku, zda pandemie otevřela příležitosti pro kolaboraci s jinými značkami, designérka odpovídá: *„Otevřela, protože některé značky taky byly v podobné situaci, že potřebovaly operativně řešit chod značky a nedostatek jak finančních prostředků, tak i nějakých možností v rámci pandemie. Tohle nás v této době propojilo a společnými silami se nám povedlo udělat pop-upy, kam v omezeném množství lidí mohli přijít, a nějak jsme to mohli odprezentovat. Ale byly to značky, které nesouvisí s módou, spíš to byly produkty jako vůně, interiéry apod.“*

Během pandemie se objevil rezervační systém pro návštěvu studia, což lze považovat i za nástroj komunikace značky se zákazníky v rámci podpory prodeje (viz Procesy).

Podle návrhářky se značka během období covidu nezměnila (*„Myslím si, že naše značka se vůbec nezměnila. Pandemie nás neovlivnila v takových věcech jako vize a mise značky, její podstata nebo to, co naše značka znamená. Naše hodnoty a preference stále trvají.“*).

V rámci komunikace chyběl značce osobní kontakt se zákazníky a také akce na propagaci značky (*„Kdyby nebyl covid, tak bychom komunikovali víc prezenčně, organizovali bychom víc akcí, kde bychom se mohli sejít.“*). Přesto měla značka v roce 2021 možnost podílet se na novém digitálním formátu MBPFW. Designérka hodnotí nový formát akce kladně a zdůrazňuje výhody digitálního formátu (*„pro nás to bylo mnohem výhodnější než fyzická účast lidí“*). Hlavními výhodami, které si designérka všímá, je větší dosah akce díky použití digitálních médií (*„tím, že akce byla streamovaná online, mělo to daleko větší dosah. Dostalo se to i k lidem, kteří by tam normálně vůbec nešli.“*), vysoká kvalita výstupního záznamu, který mohl být využít pro další komunikaci značky (*„MBPFW víc investoval do kvality výstupního záznamu (foto, videa), takže záznam byl potom pro nás víc použitelný oproti standardním záznamům. A bylo to dobré, že jsme to mohli dál používat.“*). Designérka také poznamenává, že účast na novém formátu FW ovlivnila popularitu a prodeje značky (*„Má to sice takový instantní dosah, ale ano, ovlivnila.“*).

- Fyzické prostředí

Pokud jde o fyzické prostředí, značka kvůli pandemii neprovedla žádné zjevné změny.

V důsledku obnovení vizuální komunikace značky byly aktualizovány balíčky a vizitky, které klient obdrží při nákupu produktů značky. Tato změna však nesouvisí s dopadem koronaviru, ale s rozvojem značky.

Za změnu lze považovat nárůst online komunikace prostřednictvím sociálních sítí a také přizpůsobení obsahu příspěvků na sociálních sítích požadavkům publika značky. K udržení kontaktu se stálými zákazníky během pandemie značka používala newsletter (*„Byl to newsletter a možná nějaké vychytávky na sociálních sítích jako Instagram.“*) (viz Obrázek 13).

Obrázek 13: Instagram stories značky TRK

Zdroj: Tereza Rosalie Kladosova, 2022e

Pokud se jedná o exkluzivních službách, tak v době pandemie se objevila služba TRK One Night Rental, která obnáší krátkodobé zapůjčení vybraných věcí z kolekcí značky. Tato služba také nesouvisí s koronavirem. Návrhářka uvádí: *„Vzniklo to na základě poptávky nebo reakce od našich zákazníků. Takže vznikla poptávka zvenčí, a my jsme na to promptně zareagovali. Tato služba je docela účinná, a můžeme říct, že to opravdu funguje.“*

- Procesy

Pandemie neměla silný dopad na změny procesů značky. Vzhledem k tomu, že značka je malá a lokální, je komunikace se zákazníky velmi důležitá, takže v procesu dodávky a objednávání zboží se zákazníky je vždy možné se dohodnout, což designérka v rozhovoru několikrát zdůrazňuje (*„klienta informujeme a komunikujeme s ním“*, *„s klienty se dá vždy domluvit, což je super“*).

Proces doručování a objednávání produktů značky fungoval během covidu stejně jako dříve. Pro dodání zboží je stanovena určitá lhůta, do které musí být produkt dodán. V tomto časovém intervalu existuje prostor pro nepředvídané situace. Pokud značka nemůže dodat produkt v daném časovém období, manažer kontaktuje klienta a nabízí alternativy (*„Co se týče e-shopu, tak tam to máme vždycky aktualizované podle toho, co skutečně máme ve*

skladu. A jsou tam stanovené lhůty, kdy objednávku máme dodat. Když je nějaký urgentní případ, že to z nějakých důvodů nejde a musí se to prodloužit, tak v takovém případě klienta informujeme a komunikujeme s ním. Pokud se jedná o věci na zakázku, tak tam je zase předem stanovená lhůta, jak dlouho to bude trvat, a je rámcová, takže máme vždycky, bez ohledu na pandemii, nějaký manipulační prostor a s klienty se dá vždy domluvit, což je super.“).

Co se týče materiálů pro výrobu produktů značky, podařilo se značce během covidu získat všechny potřebné materiály. Designérka to vysvětluje tím, že veškeré materiály pro výrobu jejich produktů jsou lokální (*„Fabriky se nacházejí v Česku a jsou to lokální zdroje. Takže tam problémy úplně nebyly.“*), takže nebyly žádné problémy s objednávkou a dodáním materiálů ze zahraničí. Navzdory tomu návrhářka zaznamenává pokles množství materiálu produkovaného fabrikami a potřebu hledat alternativy k udržení výroby módních produktů (*„pocítili jsme to na množství, protože fabrika přestala produkovat jejich normální materiál, ze kterého je odpad, který my bereme. Se snižující se kapacitou produkce se snižoval i objem odpadu, ze kterého čerpáme na náš materiál.“*, *„fabriky měly tendenci pozastavovat nebo ukončovat výrobu, tak nám nebyly schopny dodat materiál, který jsme normálně odebírali. Museli jsme to řešit a hledat alternativy“*).

Během pandemie se objevil rezervační systém pro návštěvu studia značky (viz Obrázek 14), tento systém stále funguje. V době pandemie a omezení tento systém byl určen pro bezpečnost zákazníků, nyní pro individuální komunikaci s klienty ve studiu. O rezervačním systému designérka říká: *„Lidi nám hodně píšou do Directu, že by si chtěli stavit něco z našich produktů, my je pak odkazujeme na e-shop, kde je rezervační systém, který jsme taky zařídili během covidu. Vytvořili jsme online rezervační systém na webu, kde si klienti vyberou čas, kdy studio je otevřené veřejnosti. A můžeme jim ukázat, co děláme, věnovat se jim, a případně prodat produkty, které se jim budou líbit a které momentálně máme skladem.“*

Obrázek 14: Rezervační systém značky TRK

Zdroj: Tereza Rosalie Kladosova, 2022f

- Lidé

Momentálně je pracovní tým značky rozdělen na stálý a proměnlivý. Stálý tým zajišťují 3 designérky (*„Máme stálý a proměnlivý tým. Ten stálý zajišťujeme já, Tereza a naše kolegyně Nora.“*), do proměnlivé složky patří stážisti. Také značka zaměstnává švadleny, některé z nich jsou v Praze a některé jsou mimo Prahu. V souvislosti s covidem se pracovní tým módní značky nezměnil.

Pokud jde o zákaznické skupině, návrhářka si všímá změny spojené s nárůstem klientely během pandemie (*„Mám pocit, že v průběhu covidu nové lidi najednou sem začali chodit, za což jsme strašně rádi.“*).

Kvůli covidu musela značka ukončit spolupráci s některými dodavateli materiálů či fabrikami, přesto po odstranění omezení souvisejících s covidem a stabilizaci situace značka spolupráci obnovuje (*„teď už se to zase vrátilo do normálu a znova se nám ozývají dodavatelé, že naskladnili to, co jsme brali.“*).

Názor designérky módní značky na covidovou situaci

V situaci s covidem vidí designérka prostor pro nové příležitosti (*„Rozhodně je to prostor pro nové příležitosti“*). Stejně jako ostatní designéry Kristína Dúhová poznamenává, že covid poskytl značce prostor pro doladění vnitřních procesů, hodnocení práce a hodnot značky (*„Tím, že jsme byli zavření, jsme měli čas přemýšlet o všech věcech, které chceme dodělat.“*, *„Tím pádem nám to dalo možnost se zastavit a začít přemýšlet o jiných věcech. Mít čas a kousek klidu se na to podívat zpětně, zhodnotit to a vyřešit, jak postupovat dál.*

Mám pocit, že jsme mohli posoudit, jestli to, co děláme, má smysl, nebo nemá, jaké jsou skutečné hodnoty značky, nakolik je to přenosné pro svět a pro nás, co tím chceme říct. A tohle bychom bez covidu neměli možnost, protože bychom jeli pořád v tom schématu – půl roku a nová kolekce, její prezentace a další projekty.“).

Tabulka 2 shrnuje výsledky analýzy dopadu pandemie na módní značku TEREZA ROSALIE KLADOSOVA.

Tabulka 2: Vliv covidu na značku TEREZA ROSALIE KLADOSOVA

Jakým problémům čelila módní značka během pandemie?	**Co se změnilo v rámci marketingového mixu módní značky v důsledku pandemie?**
• Pokles poptávky po módních produktech • Riziko a nejistota • Nedostatek materiálů • Ztráta možnosti osobního kontaktu s klienty	**Marketingová strategie** • Nemá marketingovou strategii • Během pandemie značce nechyběla **Produkt** • Výroba roušek • Basic řada **Cena** • Cenová politika značky se nezměnila, i když se náklady zvýšily **Místo prodeje** • Prodej přes online platformy (sociální sítě, e-shop) • Rozvoj e-shopu značky **Komunikace** • Přechod na online komunikaci • Účast v novém digitálním formátu FW • Obnovení vizuální komunikace značky • Newsletter jako nový komunikační nástroj • E-mail marketing • Kolaborace **Fyzické prostředí** • Přesun do online prostoru • Využití digitálních médií **Procesy** • Objevil se rezervační systém pro návštěvu studia značky **Lidé** • Ke změnám v pracovním týmu nedošlo • Nárůst klientely • Pozastavení spolupráce s některými dodavateli materiálů či fabrikami

Zdroj: vlastní zpracování

5.3 ZOLTÁN TÓTH

5.3.1 Charakteristika značky

Zoltán Tóth je módní návrhář původem ze Slovenska. Jeho značka ZOLTÁN TÓTH působí na českém trhu od roku 2015. Důraz na precizní zpracování, kvalitní, luxusní a udržitelné materiály, pohodlné střihy jsou typické pro tvorbu designéra. Jeho oděvy a kolekce v sobě nesou lehkost, vzdušnost a ženskost. Kolekce designéra jsou ovlivněny prostředím, v němž žije, uměním, kulturou a lidmi, kterými se obklopuje (MBPFW, 2022c).

Proces jeho tvorby vždy začíná nápadem. Nápad následně roste a získává tvary a barvy. Tvary jsou finalizovány lokálně, buď v České republice nebo na Slovensku. Designér pracuje s recyklovanými materiály, které jsou shromažďovány s co nejmenším dopadem na životní prostředí (Zoltantoth.cz, 2022).

5.3.2 Vyhodnocení rozhovoru a analýza vlivu covidu na značku

Problémy módní značky během pandemie

Rozhovor probíhal s designérem a zakladatelem módní značky Zoltánem Tóthem. Hlavním problémem, kterému návrhář čelil během pandemie, byl pokles poptávky po módních produktech (*„Lidé tolik nenakupovali.“*, *„Rok 2019, tedy rok před covidem, byl naprosto úžasný. Bylo toho moc, byly velmi dobré prodeje, bylo hodně akcí. V roce 2020 to všechno šlo dolů.“*). Kvůli zrušení akcí a přechodu firem na home office, lidé neměli kam věci nosit, což způsobilo pokles poptávky po módních produktech a tím i pokles prodejů značky (*„lidé neměli o věci takový zájem a neměli je kam nosit“*). Další problém, který návrhář zmiňuje, souvisí se zdražením materiálu a delší čekací dobou, což bylo způsobeno uzavřením hranic během covidu (*„materiály jsou dražší a vyrábějí se extrémně dlouho, a proto se na materiály velmi dlouho čeká“*, *„Tím, že se soustředíme víc na udržitelnost, trvá výroba a dodávka materiálů dlouho a kvůli různým externím situacím můžou být k dispozici později, než očekáváme.“*).

Covid také negativně ovlivnil značku z finančního hlediska kvůli nižším prodejům a vyšším cenám materiálů. Designér uvádí: *„A v porovnání s tím, jak jsme žili před covidem, to byl takový šok pro nás všechny nejen z finančního hlediska.“*

Marketingová strategie módní značky

Značka neměla marketingovou strategii během pandemie. Navzdory skutečnosti, že chybějící strategie neovlivnila vývoj značky v době covid krize, designér poznamenává, že značce chybí strategie a plánuje na ní v budoucnu pracovat. Zoltán Tóth uvádí: *„Nemohu*

říct, že bychom dělali strategii, ale samozřejmě máme plány, kterých se snažíme dosáhnout. Strategii ale ještě nemáme. To je něco, co mi chybí, a vím, že je to můj slabý článek, ale časem to přijde." Absence strategie značku během pandemie neovlivnila, designér se dokázal přizpůsobit situaci (*„Asi mi marketingový plán během pandemie nechyběl. Nepocítil jsem, že by mi jakkoliv chyběl. Chtěl jsem se novému prostředí a podmínkám adaptovat, což se mi podařilo, a dobře to fungovalo."*).

Změny způsobené covidem v rámci jednotlivých položek 7P marketingového mixu módní značky

- Produkt

Hlavní změnou v sortimentu během covidu byl podle designéra vznik retail věcí nebo basic řady (Základní řada nebo basic řada – *„jedná se o základní kousky oblečení a doplňky, které se dají snadno kombinovat, tzn. jsou v neutrálních barvách a mohou být nošeny při různých příležitostech."* (Slowfemme, 2021)). Tyto produkty se snáze přizpůsobí klientovi a jeho šatníku, na rozdíl od autorské tvorby. Zoltán Tóth říká: *„Řekl bych, že jsem víc začal uvažovat nad retail věcmi. Během pandemie vznikla basic řada a začal jsem vyrábět levnější řádu, což byl dobrý krok."* Produkty značky tedy doplňují mikiny a trička (*„Objevily se mikiny a trička, ty asi šili všichni."*). Zajímavé je, že návrhář si všímá vzhledu těchto typů výrobků u mnoha dalších módních značek.

Před pandemií se tvorba návrháře soustředila především na věcí pro akce (*„Před covidem byly velmi oblíbené společenské šaty, kabáty a věci pro eventy."*), s příchodem koronaviru poptávka po těchto produktech klesla a návrhář zavedl basic produkty (viz Obrázek 15), které jsou praktičtější a tvoří základ každého šatníku (*„takže jsem pracoval na tom, po čem aktuálně byla poptávka od mých klientů. Můžu říct, že pandemie mě uklidnila, měl jsem čas se nad nějakými věcmi zamyslet a restrukturalizovat je."*). Designér pokračuje v práci s basic produkty i nyní, protože poptávka po nich je vysoká (*„Začal jsem také vyrábět basic kusy, jež fungují až do teď a neustále jdou na odbyt."*).

Obrázek 15: Mikina a legíny z kolekce BASE 21 značky Zoltán Tóth

Zdroj: Tóth, 2021

Také v době pandemie návrhář začal šít roušky, ale ne na prodej (*„Roušky jsem šil pro kamarády a známé lidi, ale na prodej ne.“*). Návrhář si také všímá morální stránky marketingu během pandemie. Jakýkoli výrobek se na trhu objevuje kvůli rostoucí poptávce nebo potřebě spotřebitelů, během pandemie byly některé výrobky nedostatkové, například roušky. Morální otázkou je, zda podniky potřebují využít této situace a využít zvýšenou poptávku způsobenou pandemií. K tématu designér říká: *„Ale že bych kvůli covidu vyráběl něco jako roušky na prodej, tak to ne. Nejsem na straně toho, že bychom si kvůli katastrofě měli dělat marketing. Akceptuji, že to někteří designeři dělají, ale pro mě to není transparentní. Není to moje cesta a vyhýbám se těmto situacím.“* Je to důležité i z hlediska komunikace značky, protože v takových situacích je docela snadné pokazit image značky unáhlenými strategickými rozhodnutími.

Často se v kolekcích návrháře objevují rukavice (viz Obrázek 16), které se teď mezi veřejností spojují s pandemií, což vedlo k otázce, zda použití rukavic v posledních kolekcích bylo inspirováno covidem, na což návrhář odpověděl, že s rukavicemi pracoval již před covidem (*„Ne, rukavice jsem používal ještě před pandemií.“*), takže rukavice lze brát jako DNA značky.

Obrázek 16: Kolekce Zoltán Tóth X Levi's

Zdroj: Tóth, 2020a

Během pandemie také vznikla kolekce, jejíž koncept byl pandemií inspirován. Kolekce se jmenovala ČESKOSLOVENSKÉ LÉTO (viz Obrázek 17) a návrhář o ní s radostí vypráví: *„kolekce ČESKOSLOVENSKÉ LÉTO byla reakcí právě na pandemii. Byla inspirována tím, že jsme všichni zůstali doma. Přemýšlel jsem nad tím, s čím bych mohl přijít, jelikož jsem byl v tomto období také doma a měl jsem materiál, který mi můj bývalý kamarád přivezl z Paříže. A vzpomněl jsem si, jak si v mém dětství maminka a babička šily šaty z látek od kamarádek nebo sousedek anebo si je zakoupily v lokální galanterii ve městě a z toho šily oblečení. Kolekce ČESKOSLOVENSKÉ LÉTO byla návratem k mému dětství, protože v té době jsme jezdili na dovolené v rámci Československa. A období první vlny koronaviru nedovolovalo cestovat do zahraničí, byl to takový návrat k Československému létu. Tato kolekce vznikla na základě toho, že by to měly být domácí šité věci ze zvláštních materiálů, které jsme jakoby dostali od té sousedky. A nemělo by se jednat o nijak zvlášť nádherné a hezké věci, protože naše maminky to vnímaly jinak, spíše si ušily něco praktického.“*

Obrázek 17: Kolekce ČESKOSLOVENSKÉ LÉTO značky Zoltán Tóth

Zdroj: Tóth, 2020b

- Cena

Během pandemie zůstaly ceny produktů ze starých kolekcí stejné, ale u nových produktů musel designér ceny zvyšovat (*„Ceny z předchozích kolekcí se nezměnily, protože vliv covidu ještě nebyl tak citelný, ale teď už to pomalu musí růst“*). Designér si také všímá vlivu inflace a rostoucích nákladů spojených s covidem, které se promítají do ceny módních produktů značky (*„Kvůli covidu ne, ale kvůli inflaci ano, ale je to samozřejmě i kvůli covidu.“*, *„protože se zvýšily ceny materiálů, dopravy, nájem, v podstatě všechno se stává nákladnější, a proto se to musí projevit i na ceně produktů“*).

Vznik basic řady, která je cenově dostupnější než produkty značky ušité na míru, pomohl značce rozšířit svou klientelu o další segment zákazníků. Návrhář také zdůrazňuje, že je důležité mít basic věci v sortimentu módní značky, protože pomáhají značce generovat rozpočet, protože jsou cenově dostupné pro širší počet zákazníků. Také basic věcí jsou základní nebo neutrální, proto se stylisticky hodí do každého šatníku, což zvyšuje zájem zákazníků o věci z této kategorie. Designér značky uvádí: *„Během pandemie vznikla basic řada a začal jsem vyrábět levnější řadu, což byl dobrý krok, protože máte věci, které vám generují budget, díky němuž se pak můžete dál rozvíjet.“*

- Místo prodeje

Hlavní trhy, na kterých je značka designéra distribuována, jsou český a slovenský. V souvislosti s koronavirem designér nezaznamenal žádné změny strategie ve vztahu k těmto trhům a také problémy spojené s distribucí produktů mezi Českem a Slovenskem (*„Ne, nic takového.“*, *„Bylo to stejné. Samozřejmě tím, že působím v Čechách už dlouho a moje značka vznikla v Česku, mám tady i větší počet klientů, ale na Slovensku jich mám také hodně.“*).

Návrhář nemá vlastní prodejnu, ale pronajímá si spolu s několika dalšími designéry ateliér, kde se věci šijí a zkouší. Místa prodeje značky jsou: concept story či showroomy, online platformy (sociální sítě), akce. O prodejích během pandemie designér říká: *„Prodávali jsme je v obchodech, například v Red Salon, Blackout&Therapy v Praze, Virvar v Bratislavě. V nich se prodávalo hodně věcí a tam to celkem fungovalo, protože tyto obchody mají i svoje online platformy. Také se hodně věcí prodávalo přes Instagram a také to dobře fungovalo.“*

E-shop značky se stále vyvíjí (*„Můj e-shop se stále vyvíjí“*), takže během pandemie designér prodával věci přes sociální sítě jako Instagram a také prostřednictvím e-shopů concept storů, se kterými značka spolupracuje. Návrhář v rozhovoru několikrát zaznamenal efektivitu prodeje prostřednictvím Instagramu v době covidu (*„A přes Instagram to také celkem dobře fungovalo.“*, *„Také se hodně věcí prodávalo přes Instagram a také to dobře fungovalo.“*). Návrhář však zdůrazňuje důležitost e-shopu pro módní značky a poznamenává, že během pandemie značce vlastní e-shop chyběl (*„Bylo by to ještě lepší, kdybych e-shop začal řešit dřív, protože během covidu mohl velmi dobře fungovat“*).

Další změna v položce místo prodeje se týká pozastavení spolupráce s concept storem v Americe (*„Oni mě oslovili ještě před covidem, pak jsme jim posílali kolekci z roku 2020, ale poté přišel covid (...), a proto jsme načas museli přerušit kontakt.“*). I přes dočasné pozastavení spolupráce nyní návrhář obnovuje kontakt s newyorským concept storem (*„Ale teď s nimi znovu navazujeme spolupráci, před covidem jsme tam prodávali dvě kolekce a stále jsme v kontaktu.“*) a oslovují ho i další zahraniční obchody, které by se značkou chtěly spolupracovat (*„Teď nás oslovily další zahraniční agentury, chtěly by mít moje kolekce v showroomech. Takže spolupráce postupně roste.“*).

- Komunikace

Komunikace značky během pandemie směřovala do online prostoru, protože veřejnost, a tedy potenciální zákazníci značky, trávila více času online (*„Asi to pandemie ovlivnila tím, že lidé víc času strávili online na Instagramu.“*).

Pro komunikaci designér využívá: web, sociální sítě (Instagram, Facebook), influence marketing (influenseři a blogeři, kteří značku sdílí), média (internet, online a tiskové magazíny), concept story (in-store, e-shop, sociální sítě), PR (módní akce), kolaborace, e-mail marketing, content marketing. Během pandemie designér nezavedl internetový obchod, své produkty prodával především prostřednictvím internetových obchodů concept storů a také přes Instagram, jehož efektivitu designér zdůrazňuje. E-shop značky se stále vyvíjí, ale během pandemie si designér uvědomil jeho potřebu (viz Místo prodeje). Designér tvrdí, že během pandemie nehledal nové způsoby oslovení zákazníků (*„Nemůžu říct, že jsem během pandemie hledal nové způsoby oslovení zákazníků“*). Navzdory tomu se vztah designéra s klienty zlepšil a stal se osobnějším (*„Víc se utužily vztahy s klienty. Klienti se kvůli covidu báli kamkoliv chodit, takže jsme chodili zkoušet věci k nim domů. Řekl bych, že to bylo víc osobnější. Utužily se mi vztahy se stálými klienty, s nimiž teď máme velmi dobrý kamarádský vztah. Už je to spíš o tom přátelství, oni sem hrozně rádi chodí, je v tom i taková psychologická stránka, že vám klienti všechno poví.“*). Designér je vděčný klientům, kteří během pandemie podpořili jeho značku a koupili jeho produkty (*„Mě zachránily moje stálé klientky, které si i během covidu stále objednávaly moje věci, a fungovalo to.“*). Tato skutečnost svědčí o nárůstu loajality zákazníků. Pandemie se stala situací, během které se značkám podařilo posílit vztahy se zákazníky správným výběrem strategických nebo komunikačních kroků.

Kvůli uzavření hranic a komplikacím celosvětové pandemické situace musel designér přerušit spolupráci s concept storem v New Yorku, čímž designér přišel o jeden z komunikačních kanálů, protože americký concept store propaguje značku prostřednictvím vlastních sociální sítí a e-shopu. I přesto se spolupráce opět obnovuje (viz Místo prodeje).

Během pandemie se objevilo několik kolaborací, na kterých se značka podílela. Návrhář si také všímá důležitosti spolupráce pro značky, které se kvůli covidu ocitly v obtížné situaci. Tento druh kreativní spolupráce je důležitý v komunikaci značky, protože pomáhá rozšířit zákaznickou skupinu o zákazníky jiné značky, vytvořit další hodnotu pro značku a zvýšit prodeje. Designér o kolaboracích říká: *„kolaborace vznikly. Tím, že jsme všichni byli v nové situaci, nás to nějak spojilo. Začal jsem víc pracovat se značkou Alexmonhart, se kterou spolupracujeme na doplňcích. Víc jsme se propojili ve spolupráci a myslím si, že je to*

opravdu dobrá cesta, protože každý z nás má své klienty, nějaké know-how, a když se to všechno spojí v jedno, tak budeme fungovat líp a obzor se zvětší. Tímto způsobem se o nás dozví víc lidí, a můžeme tak propojit naše fanoušky.“

Fashion week je jednou z nejdůležitějších akcí pro prezentaci značky a její produktů, na kterou se brandy začínají připravovat s půlročním předstihem (*„protože na kolekci se obyčejně začíná pracovat půl roku před prezentací“*). Mnoho designérů, včetně Zoltána Tótha, zmiňují zrušení MBPFW jako jeden z problémů značky během pandemie (*„Během pandemie byl zrušen Fashion week“*). Jiné akce a veletrhy také byli zrušeny kvůli covidu (*„musíme vytvořit kolekci, jít s ní na veletrh, na veletrhu nás uvidí kupci (buyery), kteří si nás nakoupí, a tak to může fungovat. Ale je to jen jeden způsob, jak to může fungovat, v Česku ale bohužel tyto veletrhy nebyly.“*).

V roce 2021 se značka zúčastnila digitálního formátu MBPFW, ale na rozdíl od jiných značek popsaných v práci návrhář představil kolekci jiným způsobem. V rámci akce měl výstavu své nové kolekce, na které pracoval společně s fotografem a kameramanem. Značka tak mohla v rámci akce komunikovat s publikem různými způsoby pomocí fotografií, videí a věcí z kolekce na figurínách. Výstava se tak stala interaktivnější a snažila se divákům přiblížit obvyklý formát akce. Návrhář o své účasti ve FW říká: *„Na jaře pak byl MBPFW v digitálním formátu, tam jsem měl instalaci v rámci FW a prezentoval jsem tam svou basic kolekci, protože na jaře vždy dělám basic kolekci a pak na podzim velkou kolekci. Nechtěl jsem tam mít normální přehlídku, protože se mi nelíbil koncept, že lidé budou sedět v autech a dívat se na obrazovku. Chtěl jsem to odprezentovat v realitě, měl jsem to spojené s mým fotografem, jímž je Marek Mičánek, který pro mě fotí už dlouhou dobu, a Markem Míšečkou, který pro mě dělá videa. Chtěli jsme tam udělat takovou společnou výstavu, Marek tam promítal svoje video na obrovské obrazovce. Marek Mičánek měl na akci výstavu fotografií té kolekce, již jsme udělali, a já jsem tam měl svoje věci na figurínách. Bylo to takové interaktivní, lidé to mohli vnímat různými způsoby.“* Přestože byl designér k novému formátu akce skeptický, byla to pro něj nová zkušenost (*„Řekl bych, že to bylo něco jiného. Něco, co jsem předtím nikdy nedělal.“*). Designér také potvrzuje, že tento nový typ prezentace byl účinný a produkty z kolekce měly velkou odezvu (*„Výstava byla během celého dne, takže tam lidé z FW chodili. Na tu kolekci, která se tam prezentovala a hned se vyprodala, byla velká odezva. Takže nám to také velmi dobře fungovalo.“*), což je důležité z hlediska komunikace značky s veřejností.

Během covidu se objevila i kolekce inspirovaná covidem, jejíž koncept nesl určitý význam a je tedy důležitý v komunikaci značky, neboť v originálním pojetí reflektuje problémy veřejnosti v rámci módy (viz Produkt).

- Fyzické prostředí

Žádné exkluzivní produkty nebo služby v rámci fyzického prostředí značky nevznikly.

Pokud jde o další změny, které se týkají této části marketingového mixu, byly spojeny především s online komunikací a využíváním digitálních médií. Také během pandemie si návrhář uvědomil, že je třeba vylepšit svůj e-shop, protože globální komunikace a nakupování se přesunulo na online platformy (*„lidé začali víc nakupovat online“*, *„covid změnil způsob online prezentace, věci začaly být víc vnímané online“*). Designér uvádí: *„Bylo by to ještě lepší, kdybych e-shop začal řešit dřív, protože během covidu mohl velmi dobře fungovat“*.

- Procesy

V rámci procesů značky podle designéra k žádným změnám nedošlo. Vzhledem k tomu, že většinu věcí šije designér na míru, je v procesu výroby zboží vždy stanoven určitý časový interval, ve kterém designér pracuje (*„Máme možnost objednání, ale tak to fungovalo i předtím. Když mám objednávku ze zahraničí nebo z jiného města mimo Prahu, funguje to tak, že klientka mi pošle, co chce, a k tomu všechny své velikosti a míry. Věc se pak odsouhlasí online, odsouhlasí se materiál, věc se ušije a pošle. Takhle to stále funguje i přes Instagram, šijeme hodně věcí na míru. Ale pokud jsou tyto věci ušity na míru, už nejsou vratné. Samozřejmě musíte počítat s tím, že se věc musí vyrobit, pak je nějaký čas na odeslání a doručení. Takže to většinou trvá 2 až 4 týdny.“*). Jen to bylo komplikováno tím, že během pandemie probíhala komunikace se zákazníky online a proces zkoušení mohl probíhat u zákazníků doma (*„Klienti se kvůli covidu báli kamkoliv chodit, takže jsme chodili zkoušet věci k nim domů.“*).

Během pandemie se také prodloužila doba výroby a dodání materiálů pro produkty značky. Designér se zaměřuje na recyklovatelnost materiálů, které pro své výrobky objednává především ze zahraničí z Japonska a Itálie. Recyklované, bio nebo udržitelné materiály jsou vyráběny v menším množství, což také komplikuje proces jejich výroby a objednávání (*„Tím, že se soustředíme víc na udržitelnost, trvá výroba a dodávka materiálů dlouho a kvůli různým externím situacím můžou být k dispozici později, než očekáváme.“*).

- Lidé

Během pandemie nedošlo k žádným změnám v týmu značky, ale designér poznamenává, že se tým dokončil budovat. K tématu designér říká: *„Během pandemie se to celé vykrystalizovalo. Momentálně mám produkční firmu v Brně, ta má pod sebou víc výrob, takže v Brně mi vyrábějí větší objednávky. Pokud někdo objedná 40 mikin, tak mi je v Brně vyrábí. Tato firma mi vyrábí velké objednávky nebo prototypy a v podstatě mě zastupuje, protože já jsem ještě malá značka, tak nemám přístup k velkým dodavatelům, ale oni mají, takže mám přístup k materiálům, k nimž bych se normálně nedostal, takže jsem jimi v podstatě zastupovaný. Potom mám svoji krejčí v Kladně, mám stážistu, PR agentku a paní, která mi pomáhá s produkčními věcmi.“*

Vzhledem k tomu, že jedním z cílů designéra je expandovat značku do zahraničí, navazuje designér spolupráci se showroomy a concept story v jiných zemích. Před covidem začal designér spolupracovat s concept storem MAIMOUN v New Yorku, kam posílal věci z několika svých kolekcí, ale s příchodem covidu se spolupráce zkomplikovala a zastavila. Designér podotýká, že po zrušení omezení, otevření hranic a normalizaci světové situace s covidem opět začíná spolupracovat se zahraničními obchody, a protože se jeho značka za tu dobu rozvinula, obracejí se nyní i další zahraniční showroomy s nabídkami spolupráce (*„Ale teď s nimi znovu navazujeme spolupráci, před covidem jsme tam prodávali dvě kolekce a stále jsme v kontaktu.“*, *„Určitě se chceme více rozrůst a expandovat do zahraničí. Teď nás oslovily další zahraniční agentury, chtěly by mít moje kolekce v showroomech. Takže spolupráce postupně roste.“*).

I přes pokles prodejů a poptávky po módních produktech návrhář zaznamenává pomalý růst klientely během pandemie (*„Byli to převážně stávající klienti, kteří ke mně dovedli své kamarádky nebo kamarády, kterým se líbilo to, co dělám. Takže klientela během covidu rostla, ale bylo to pomalé, protože lidé neměli ty věci kam nosit, byli doma a nebyly žádné akce, byly home officy a vše bylo omezené.“*). Slova designéra charakterizují i specifika spotřebitelského segmentu během pandemie, důležitost osobní komunikace v módě a šíření povědomí o značce prostřednictvím šeptandy.

Názor designéra módní značky na covidovou situaci

Na otázku, zda byla pandemie pro značku hrozbou nebo příležitostí, designér odpovídá: *„Asi mi pandemie dala nějaké nové příležitosti, zejména tím, že jsem zpomalil a měl jsem čas nad těmito věcmi přemýšlet. Spíše mě to posílilo v tom, že tuto katastrofu dokážu přečkat a dál tvořit, že mám lidi, kteří mě podporují a kterým se líbí moje tvorba. Pandemie utužila naše vztahy.“* Designér také poznamenává, že během pandemie mohl přemýšlet o

dalším rozvoji značky (*„Takže během covidu byl takový klidný čas, začal jsem se na to soustředit a uvědomil jsem si, že je to můj byznys a musím ho restrukturovat a zaměřit se na marketing, na e-shop a prodej. Takže můžu říct, že covid mi pomohl si ujasnit, že se do toho musím pustit a začít firmu a značku reálně budovat.“*). Protože se e-shop značky stále vyvíjí a během pandemie nefungoval, návrhář poznamenává, že příchod pandemie ho donutil přehodnotit byznysovou stránku své značky. K tomu designér říká: *„Donutilo nás to nad tím začít přemýšlet a pracovat na tom. Dělám tyto věci, protože mě to baví, a nikdy jsem to nedělal z toho důvodu, že bych chtěl vydělávat hodně peněz a mít nějaký byznys. Kreativní práce s oděvy mě hrozně baví a nad tou byznysovou stránkou jsem se bohužel úplně nezamýšlel. Ale jak ty kolekce prezentuju, pomalu se k tomu dostávám, protože na tom vydělávám a musím nad tím začít uvažovat i z byznysového hlediska.“*

Tabulka 3 shrnuje výsledky analýzy dopadu pandemie na módní značku ZOLTÁN TÓTH.

Tabulka 3: Vliv covidu na značku ZOLTÁN TÓTH

Jakým problémům čelila módní značka během pandemie?	**Co se změnilo v rámci marketingového mixu módní značky v důsledku pandemie?**
• Pokles poptávky po módních produktech • Pokles prodejů • Zdražení materiálu a delší čekací doba • Zrušení akce a FW	**Marketingová strategie** • Designér nemá marketingovou strategii, ale ví, že ji potřebuje • Během pandemie značce nechyběla **Produkt** • Výroba roušek • Basic řada (mikiny, trička) • Kolekce inspirovaná covidem **Cena** • Stejné ceny produktů ze starých kolekcí, ale vyšší ceny u nových produktů kvůli růstu nákladů • Objevily se cenově dostupnější produkty **Místo prodeje** • Prodej přes online platformy (sociální sítě) • Začátek rozvoje vlastního e-shopu (chyběl během pandemie) • Pozastavení spolupráce s concept storem v Americe **Komunikace** • Přechod na online komunikaci • Posílení vztahů s klienty • Kolaborace • Účast v novém digitálním formátu FW

	• Nový způsob prezentace kolekce (interaktivní výstava s použitím moderních technologií) **Fyzické prostředí** • Přesun do online prostoru • Využití digitálních médií **Procesy** • Zkoušení věcí online nebo doma u zákazníků • Prodloužení doby výroby a dodání materiálů **Lidé** • Ke změnám v pracovním týmu nedošlo • Pomalý růst klientely

Zdroj: vlastní zpracování

5.4 ADEMI

5.4.1 Charakteristika značky

ADEMI je česká módní značka, která je tvořena designérkou Adélou Mitrengovou. Její práce je většinou zaměřena na tvorbu módních doplňků: kabelky, ledvinky, klíčenky a peněženky. Vzhledem k tomu, že značka byla založena v roce 2020, designérka pokračuje v postupném rozšiřování produktové řady o oblečení, jako jsou například vesta a topy.

Webové stránky značky uvádějí, že *„Ademi je synonymem pro kvalitní materiály, řemeslné zpracování a promyšlený design. Produkty Ademi jsou vyráběny lokálně s myšlenkou udržitelného přístupu oslavujícího kvalitu nad kvantitou.“* (Kvartyrstudio.cz, 2022)

5.4.2 Vyhodnocení rozhovoru a analýza vlivu covidu na značku

Problémy módní značky během pandemie

Rozhovor probíhal s designérkou a zakladatelkou módní značky ADEMI Adélou Mitrengovou. Na základě odpovědí designérky v rámci osobního rozhovoru byly identifikovány následující problémy značky během pandemie. Navzdory tomu, že značka nemá vlastní prodejnu, její produkty se prodávají v concept storu, který byl kvůli vládním opatřením uzavřen, čímž se značně snížil prodej značky, což byl pro značku nepříjemný důsledek. Zavírání obchodů a nestabilní situace ve světě také snížily poptávku po produktech značky, proto jedním z hlavních problémů pro návrhářku byla menší klientela (*„Určitě menší klientela, protože byly zavřené obchody. Prodávám v jednom concept storu v Praze, jmenuje se Kvartýr, který byl během pandemie také zavřený, a tím pádem klesly prodeje o mnoho procent.“*). Jako problém designér vyzdvihuje také přechod na online

komunikaci a přizpůsobení podnikání online prostoru. K tomuto tématu říká: *„Víc jsme museli být v online režimu, přecházet na e-shopy a také víc ukazovat zboží online.“*

S ohledem na výše uvedené měl covid negativní finanční dopad na značku (*„Tržby šly dolů přibližně o 40 %.“*, *„klesly prodeje o mnoho procent“*).

Marketingová strategie módní značky

Tato módní značka je nejmladší ze značek, které se výzkumu zúčastnily. ADEMI existuje na trhu od roku 2021, takže značka byla založena během pandemie. Designérka nemá marketingovou strategii a momentálně se její značka drží jenom lokálně v ČR (*„Je to všechno hrozně intuitivní. Mám přítele, který se trošku víc v marketingu vyzná, takže se s ním radím a ptám se ho. Občas nás napadne nějaká kampaň nebo sleva. Jinak se docela učím za jízdy.“*). Během pandemie designérce nechyběl marketingový plán. Návrhářka také uvádí: *„Určitě bych to dělala půl napůl. Kdybych měla marketingový plán a nastala by pandemie, tak bych se stejně musela přizpůsobit, ale zároveň bych ho nechtěla úplně obcházet, sloučila bych to dohromady a nějak přizpůsobila situaci.“*

Změny způsobené covidem v rámci jednotlivých položek 7P marketingového mixu módní značky

- Produkt

Během pandemie se sortiment značky rozšířil (*„Máme teď víc produktů, protože jsem měla čas se soustředit na vývoj značky a nových produktů.“*). Návrhářka vytváří hlavně doplňky, ale občas vydává i kolekce s oblečením. Během pandemie byl sortiment rozšířen o oděvy, jako jsou topy a vesta. Na otázku o výzvách, kterým značka čelila během pandemie, designérka zmínila nutnost přizpůsobit se online prostoru. Sortiment značky tak byl doplněn o menší produkty (viz Obrázek 18), které si zákazníci mohou snadno vybrat a objednat online (*„Děláme peněženky, klíčenky. Takže takové drobnější produkty, které si člověk lépe koupí online než nějaké hodnotnější věci.“*).

Obrázek 18: Peněženky z kolekce značky ADEMI

Zdroj: Kvartýr, 2022

Na rozdíl od jiných designérů, kteří se na výzkumu podíleli, designérka nezačala vyrábět roušky (*„roušky jsem šít nezačala.“*).

V roce 2021 se návrhářka zúčastnila digitálního formátu MBPFW, kde měla možnost představit svou kolekci s názvem RE-START (viz Obrázek 19). Podle návrhářky byla tato kolekce inspirována dobou pandemie: *„Během covidu jsem se dívala na seriál Bridgerton na Netflixu, bylo tam hodně velkých příležitostí, bálů a plesů. Lidi to hrozně prožívali a v porovnání s covidem je to totální kontrast. A právě tím kontrastem jsem se inspirovala.“* V rámci kolekce použila návrhářka jasné barvy jako připomínku pozitivních momentů v našich životech, které společnost s příchodem covidu postrádala (*„Chtěla jsem mít víc výraznějších tvarů a barev, které by byly spojené s radostí. Tím pádem jsem šla do takových výrazných barev.“*). Co se týče jednotlivých produktů této kolekce, zajímavé je, že některé položky byly inspirovány rouškami, které se během pandemie staly nedílnou součástí našich životů. Součástí kolekce byl rolák s dlouhým límcem, který připomíná roušku. O vzniku tohoto produktu návrhářka říká: *„bylo to inspirováno touto situací. Měla jsem v podvědomí hodně věcí a jak to na mě působilo, tak jsem se chtěla vyjádřit, a proto je kolekce propojená s covidovou situací.“*

Obrázek 19: Kolekce RE-START značky ADEMI

Zdroj: Ademi, 2021

- Cena

Pod vlivem covidu se cena produktů značky změnila kvůli tomu, že designérka musela zvolit novou cenovou politiku. V důsledku pandemie klesla poptávka po produktech značky, takže některé položky zůstaly skladem. Aby designérka mohla prodat výrobky ze starých kolekcí a aktualizovat sortiment o nové produkty, snížila ceny starých produktů, ale ztráty kompenzovala zvýšením ceny produktů z nových kolekcí (*„Musela jsem zvedat cenu u nových výrobků a u starších jsem zase zlevňovala, protože stály na skladě a moc se neprodávaly. Tím pádem u starších výrobků byly slevy, ale ztrátu jsem nahradila novými produkty, které měly ceny o něco vyšší.“*). Tento krok je pro módní odvětví zcela typický. Lze se s ním setkat v rámci sezónních výprodejů, kdy značky prodávají věci ze starých kolekcí za zvýhodněné ceny.

- Místo prodeje

Vzhledem k tomu, že ADEMI je poměrně mladá značka, nestihla designérka rozšířit značku na zahraniční trhy, ale plánuje to udělat a momentálně navazuje vztahy s concept story v zahraničí. Tím pádem se značka drží lokálně, pandemie tedy nezpůsobila změny a

problémy související s prodejem produktů do zahraničí (*„Momentálně hledám concept store, kde bych mohla prodávat. Teď mám jednání s jednou slovenskou firmou, ale zatím je to pořád jenom v České republice. Takže kvůli tomu, že doteď je to lokální značka, s tím nebyly žádné problémy.“*).

Místa prodeje značky jsou: concept store a jeho e-shop, online platformy (sociální sítě). Designérka tvrdí, že jednou z nejdůležitějších změn v rámci místa prodeje bylo uzavření prodejen a přechod na online prodej (*„Bylo to online, většinou přes Instagram a také přes Kvartýr e-shop. V té době to bylo tak, že se ten obchod otevřel na měsíc, pak se zase zavřel a produkty se neprodávaly. Takže to bylo takové střídavé kvůli pandemii a vládním opatřením.“*). Návrhářka si během pandemie nezaložila vlastní e-shop, jelikož měla možnost prodávat produkty značky prostřednictvím e-shopu concept storu KVARTÝR, se kterým spolupracuje a je jeho součástí. Pro designérku je tento způsob prodeje výhodnější: *„stále prodávám přes Kvartýr e-shop, protože náklady jsou úplně stejné, anebo odvádí marže, jak bych je odváděla já u svého e-shopu. Takže mi to vychází nastejno, a tím pádem mám pořád jenom ten Kvartýr. Je to také jednodušší u skladových zásob, protože nemusím pořád přehazovat produkty z jednoho e-shopu do druhého.“*

- Komunikace

Designérka používá ke komunikaci: sociální sítě (Facebook, Instagram), concept store (in-store, e-shop, sociální sítě), módní akce, influence marketing (influenseři a blogeři, kteří značku sdílí), média (internet, online a tiskové magazíny), PR (módní akce), e-mail marketing, content marketing.

Kvůli covidu si designérka nevšimla žádných změn v propagaci značky (*„Propaguji značku přes Instagram, Facebook a v kamenném obchodě. V souvislosti s covidem jsem v tom žádný rozdíl nezaznamenala.“*), pouze vznikla potřeba větší prezentace a komunikace online (*„Víc jsme museli být v online režimu“*). Návrhářka také zdůrazňuje důležitost Instagramu jako prodejní a komunikační platformy (*„Bylo to online, většinou přes Instagram“*, *„díky Instagramu a jiným sociálním sítím trh dobře funguje“*, *„teď máme k propagaci víc online nástrojů, například Instagram, který docela dobře funguje a hodně působí na lidi“*), což zdůrazňuje potřebu prezentovat módní produkty na sociálních sítích nejen v době covidové krize.

Během pandemie se dokončily budovat značka a její vizuální komunikace, tyto změny však nesouvisí s koronavirem, ale s rozvojem značky (*„oslovila jsem jednu grafičku, která mi*

udělala nové logo, vizitky, balení, krabičky. Takže se to docela ucelilo.“). Žádné kolaborace během pandemie také nevznikly.

Pokud jde o udržení a posílení vztahů s klienty během pandemie, designérka poznamenává, že se jí podařilo zvýšit povědomí o značce a přiblížit se zákazníkům. Jedním z komunikačních nástrojů byl newsletter, který designérka rozesílala svým klientům. Zajímavé je, že návrhářka také podotýká, že by to chtěla posílat pravidelně. Adéla Mitrehgová říká: *„Posílila v tom, že jsem zkusila rozeslat zákazníkům jeden newsletter, ale mám v tom ještě velké mezery. Ale právě tohle je asi věc, kterou bych chtěla zavést.“*

Během pandemie měla návrhářka možnost zúčastnit se nového digitálního formátu MBPFW, kde představila kolekci RE-START. Designérka má na akci pozitivní názor (*„Bylo to super!“*, *„určitě je Fashion week super zkušenost, a kdybych mohla znova, šla bych do toho hned.“*), ale také si všímá odlišné atmosféry díky novému formátu (*„Trochu mě mrzí, že tam nebyli lidé a panovala tam trochu jiná atmosféra i tím, že to bylo zorganizováno formou Drive Cinema kino. Takže to bylo ochuzené o tu atmosféru“*). Stejně jako ostatní účastníci výzkumu zdůrazňuje Adela Mitrengová důležitost participace značky ve FW (*„což je důležité pro propagaci značky“*, *„Máte pak z akce i profesionální fotky a videa, které můžete používat na sociálních sítích a prezentovat se tím“*, *„Takže to bylo dobré pro propagaci i předtím.“*). Po účasti na FW návrhář zaznamenává mírný nárůst klientely a povědomí o značce (*„Neviděla jsem nějaký markantní nárůst hned po FW, že by to rychle vystřelilo. Asi se po něm trošku rozšířila klientela a zvedlo se povědomí o značce, ale úplně extrémně ne.“*), což je jedním z cílů prezentace značky na takových módních akcích. V rámci akce značka představila kolekci inspirovanou pandemií, jejíž koncept a produkty byly podrobně popsány dřív (viz Produkt).

- Fyzické prostředí

Během pandemie byl dovršeno formování značky a její atributů. Tato skutečnost však nesouvisí s dopadem pandemie, ale je způsobena vývojem značky (*„oslovila jsem jednu grafičku, která mi udělala nové logo, vizitky, balení, krabičky. Takže se to docela ucelilo.“*).

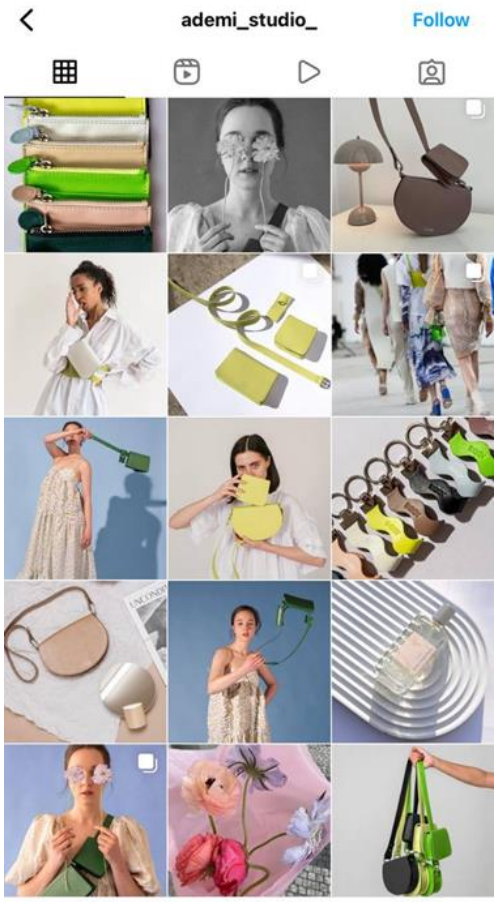
Na otázku, zda se během pandemie objevily exkluzivní produkty nebo služby, designérka odpověděla, že nic takového nevzniklo.

Značka začala více komunikovat se zákazníky online pomocí sociálních sítí jako Instagram (viz Obrázek 20) a Facebook. Zajímavé je, že profily značek na sociálních sítích lze také vnímat jako fyzické prostředí. Dobře zpracovaná profilová stránka, barevné kombinace

Instagram plochy (angl. Instagram feed), příspěvky a jejich obsah jsou součástí toho, jak klient značku vnímá a vytváří si její image. Online prostor se tedy během pandemie stal alternativou ke kamenným obchodům.

Také newsletter, který designérka rozeslala svým zákazníkům během pandemie, lze připsat změnám ve fyzickém prostředí značky.

Obrázek 20: Instagram profil značky ADEMI



Zdroj: Ademi, 2022

- Procesy

Vzhledem k tomu, že značka je malá, bylo pro designérku snadné organizovat obchodní procesy firmy (*„Jelikož jsem malá značka a mám málo produktů, tak tam nic složitého nebylo a šlo to rychle.“*).

Procesy této módní značky se od ostatních účastníků výzkumu liší, protože závisí na typu produktu. Návrhářka nešije věci na míru, ale vyrábí především doplňky, které se méně přizpůsobují klientovi. Na rozdíl od zboží na míru, které je nevratné, lze doplňky vrátit v souladu s obchodními podmínkami. Designérka tak z důvodu prodloužení dodací lhůty

(*„Doručení produktů se o 2 až 3 dny prodloužilo. Posílám přes Zásilkovnu, která to nestíhala.“*) prodloužila i dobu vrácení výrobků (*„Prodlužovala jsem i dobu vrácení.“*).

Produkty značky jsou vyrobeny z pravé italské kůže GRUPPO MASTROTTO. Materiál je objednáván z Itálie, uzavření hranic tak způsobilo problémy s dodávkou materiálu k výrobě produktů a prodloužení čekací doby (*„Prodloužila se doba dodání materiálů a čekací doba, ale jen o málo dní, možná o dva týdny.“*).

Také kvůli covidu nastaly problémy v rámci výroby produktů, jelikož zaměstnanci firmy, která zhotovuje produkty značky, museli jít do karantény (*„Pak byl ještě problém ve výrobně, všichni šli domů do karantény, a proto se produkty nevyráběly“*), což bylo během pandemie běžnou praxí. Je také zajímavé, že v rámci módního odvětví, kde módní produkty nejsou základním zbožím, loajalita zákazníků se zvýšila („*Lidi pochopili, že je taková situace, proč se to zdržuje.“*).

Během pandemie, před spoluprací s concept storem, designérka využívala objednávkový formulář pro objednávání přes sociální sítě, kde si klient mohl vybrat požadované parametry módního produktu. Designérka také uvádí, že u malého počtu výrobků tento formulář funguje velmi dobře, ale s rozvojem značky a růstem sortimentu se tento způsob objednávání stává pro zákazníky obtížným (*„Objednávkový formulář byl takový provizorní e-shop předtím, než jsem šla do Kvartýru. Ve formuláři si klient mohl zaklikat, jaké chce produkty, byly tam na výběr různé barvy, a čím víc jsem přidávala produktů, tím víc se tam objevovalo možností. Pak jsem zjistila, že se v tom klienti hrozně ztrácí. Formulář funguje pro 5 produktů, ale když už se jedná o větší objednávku, tak je to neprofesionální, a proto jsem přešla na e-shop Kvartýru. Ale ze začátku to fungovalo docela dobře.“*).

- Lidé

Během covidu ke změnám v marketingovém mixu značky ve složce Lidé nedošlo. Značka je ještě malá a mladá, takže všechny věci spojené s marketingem, organizačními procesy atd. zařizuje její zakladatelka (*„Značku tvořím jenom já, ale teď, když jsem odjela do Dánska, jsem musela přibrat kolegyni, která za mě prodává v obchodě, řeší objednávky a rozesílání zboží. Nevyrábím doplňky sama, ale mám v Česku firmu, která mi to vyrábí.“*).

Názor designérky módní značky na covidovou situaci

Přestože značka byla založena během pandemie a čelila problémům způsobeným covidem, pandemie přinesla designérce nové příležitosti. Na otázku, zda bylo těžké propagovat novou a mladou značku během pandemie, odpovídá: *„Podle mě to nebylo tak*

těžké. Je to dáno zejména tím, že teď máme k propagaci víc online nástrojů, například Instagram, který docela dobře funguje a hodně působí na lidi.“ Podle návrhářky se její značka během pandemie rozrostla, protože během pandemie byl čas některé věci vylepšit a tím značku rozvíjet (*„Značka se trochu zvětšila. Máme teď víc produktů, protože jsem měla čas se soustředit na vývoj značky a nových produktů. Takže mi pandemie dala prostor a značka trošku vyrostla.“*, *„Měli jsme také čas na to, abychom se mohli zastavit a přemýšlet o věcech, na které bychom neměli v normálním životě čas.“*). Návrhářka také uvádí, že pandemie přispěla k rozvoji některých osobních vlastností, které mohou být při podnikání nezbytné (*„pandemie určitě člověka naučila rychleji se přizpůsobit situaci a být ohebnější a flexibilnější, nedělat jenom naplánované věci.“*).

Tabulka 4 shrnuje výsledky analýzy dopadu pandemie na módní značku ADEMI.

Tabulka 4: Vliv covidu na značku ADEMI

Jakým problémům čelila módní značka během pandemie?	**Co se změnilo v rámci marketingového mixu módní značky v důsledku pandemie?**
• Uzavření concept storu • Pokles prodejů • Pokles poptávky po módních produktech, menší klientela • Přizpůsobení podnikání online prostoru • Covid infekce pracovníků výrobny	**Marketingová strategie** • Nemá marketingovou strategii • Během pandemie značce nechyběla **Produkt** • Rozšíření sortimentu o menší produkty, které si zákazníci mohou snadno vybrat a objednat online (peněženky, klíčenky) • Kolekce inspirovaná covidem • Výraznější tvary a barvy **Cena** • Snížení ceny starých produktů, zvýšení ceny nových produktů **Místo prodeje** • Uzavření concept storu • Prodej přes online platformy (sociální sítě, e-shop concept storu) • Využití e-shopu v rámci Instagramu a Facebooku **Komunikace** • Přechod na online komunikaci • Newsletter jako nový komunikační nástroj • Účast v novém digitálním formátu FW • Zvýšení loajality zákazníků **Fyzické prostředí** • Přesun do online prostoru • Využití digitálních médií **Procesy**

	• Prodloužila se doba dodání materiálů a čekací doba • Prodloužení dodací lhůty produktů • Prodloužení doby vrácení • Prodloužení procesů výroby kvůli nákaze pracovníků • Objednávkový formulář pro objednávání přes sociální sítě **Lidé** • Ke změnám v pracovním týmu nedošlo

Zdroj: vlastní zpracování

5.5 Sumarizace výsledků

Podkapitola výsledně zhodnocuje informace ze všech rozhovorů uskutečněných v rámci výzkumu. Na základě témat, která se objevila jako výsledek tematické analýzy, byly identifikovány dopady pandemie na zkoumané značky. Výsledky popsané v této podkapitole budou využity při formulaci zjištění a doporučení.

Problémy módních značek během pandemie

Na základě tematické analýzy byly identifikovány hlavní výzvy, kterým značky čelily během pandemie. Nejčastěji návrháři zmiňovali:

- Pokles poptávky po módních produktech a pokles prodejů značky

4 ze 4 módních návrhářů zmínili v rozhovorech pokles poptávky po módních produktech. Tento problém může být vysvětlen skutečností, že módní výrobky nejsou základními produkty. Také během pandemie, která se stala novou realitou pro celou společnost, se lidé museli přizpůsobit novým okolnostem, včetně práce z domova, omezení kontaktů, vládních opatření.

Michael Kováčik: *„Moje značka je prémiová, což znamená, že tvořím věci na events, ocasions, tím pádem plesy, svatby, různě večerní eventy atd. Moje tvorba se většinou skládala z večerních šatů, koktejlových šatů, smokingů, a to jsou všechno věci, které mé klienti nakupují právě na tyto akce. Během covidu se žádné akce podobného typu nekonaly, protože byly zrušené. Musel jsem se této době přizpůsobit.“*

Kristína Dúhová: *„Po nárůstu zájmu přišlo období totálního propadu, asi tři měsíce bylo úplně mrtvo. A vypadalo to, že už nikdy nikdo nepřijde, že už si všichni nakoupili do zásob to, co potřebují, že brzy nastane konec naší značky.“*

Zoltán Tóth: *„Lidé tolik nenakupovali.“, „Určitě tam byl úpadek způsobený tím, že lidé neměli o věci takový zájem a neměli je kam nosit.“*

Adéla Mitrengová: *„Určitě menší klientela, protože byly zavřené obchody.“*

Tato skutečnost vede k dalšímu problému, který měl během covidu negativní dopad na módní značky. Důsledkem poklesu zájmu byl pokles prodejů značek a tím i negativní finanční dopad pandemie na nich.

Michael Kováčik: *„Jako návrhář se věnuji převážně oblečením na večerní příležitosti, takže během pandemie mi lehce poklesly prodeje značky.“*
Kristína Dúhová: *„Můžu říct, že pandemie nás ovlivnila (finančně) spíše negativně.“*
Zoltán Tóth: *„Rok 2019, tedy rok před covidem, byl naprosto úžasný. Bylo toho moc, byly velmi dobré prodeje, bylo hodně akcí. V roce 2020 to všechno šlo dolů.“, „A v porovnání s tím, jak jsme žili před covidem, to byl takový šok pro nás všechny nejen z finančního hlediska.“*
Adéla Mitrengová: *„Prodávám v jednom concept storu v Praze, jmenuje se Kvartýr, který byl během pandemie také zavřený, a tím pádem klesly prodeje o mnoho procent.“, „Tržby šly dolů přibližně o 40 %.“*

- Zrušení akce a Fashion weeku

2 ze 4 návrhářů poukazují na rušení akcí a Fashion weeku jako jeden z problémů značky. Autorská tvorba designérů je zaměřena především na vytváření exkluzivního designového oblečení na míru. Zrušení akcí tedy změnilo směr práce designérů, návrháři zaznamenali větší koncentraci na provozování byznysu značky a také rozšíření sortimentu značky o basic či volnočasové oblečení.

Fashion week je také důležitou událostí z hlediska propagace značky a její komunikace. Každých půl roku návrháři pracují na nových kolekcích, které v rámci této akce představí. Práce na kolekci je časově náročná, pracná a nákladná, což zvyšuje její význam pro designéry.

Michael Kováčik: *„Covid dokonce na jednu sezónu zrušil Fashion week.“, „Během covidu se žádné akce podobného typu nekonaly, protože byly zrušené. Musel jsem se této době přizpůsobit. Začal jsem vyrábět teplákové soupravy, asi jako každý, a začal jsem se více soustředit na věci, které můžou být nošeny každodenně.“, „Jakou výhodu přináší? Tak to, že jsem součástí nejlepší módní akce v Česko-Slovensku. Tato akce, díky tomu, že je celosvětová, má nejvyšší úroveň. A všechno, co se týče celkového setu (lokace, organizace, backstage, materiály jako fotky a videa), je prestižní. MBPFW je značka, která*

má svoje dlouhé tradice a je zárukou kvality. A určitě ta účast ovlivňuje i prodeje. To, že jsem se zúčastnil, má pro mě velkou hodnotu.“

Zoltán Tóth: *„Takže klientela během covidu rostla, ale bylo to pomalé, protože lidé neměli ty věci kam nosit, byli doma a nebyly žádné akce, byly home officy a vše bylo omezené. Největší změnu jsme pocítili, když se zrušily opatření a začaly se konat akce, vlivem toho se vše zase rozrostlo.“, „Během pandemie byl zrušen Fashion week.“*

Adéla Mitrengová: *„Je super, že se porota skládá ze šéfredaktorů různých časopisů, kteří o vás mají povědomí a můžou pak vypůjčit vaše věci pro styling nebo o vás napíšou článek, což je důležité pro propagaci značky. Máte pak z akce i profesionální fotky a videa, které můžete používat na sociálních sítích a prezentovat se tím. Obecně má MBPFW docela dobře udělaný marketing, protože i před samotnou akcí provádějí velkou kampaň, dělají různé rozhovory, reklamu Fashion weeku, kdo tam bude předvádět, že Van Graaf má v rámci FW soutěž, kolik lidí se toho zúčastní a podobně. Takže to bylo dobré pro propagaci i předtím.“*

- Ztráta možnosti osobního kontaktu s klienty

2 ze 4 designérů, kteří se výzkumu zúčastnili, uvádějí jako jeden z problémů během covidu ztrátu osobního kontaktu s klienty. Jelikož je módní trh v ČR malý a návrháři osobně komunikují s klienty při tvorbě věcí pro ně, buduje se v rámci práce přátelská či pozitivní atmosféra mezi návrhářem a klienty. Tento osobní kontakt je důležitý z pohledu komunikace značky a také designérova chápání toho, co jeho klienti chtějí a jaké jsou jejich potřeby.

Michael Kováčik: *„po dobu dvou měsíců nemohl cestovat do ČR kvůli vládním opatřením, a tím pádem jsem nemohl tváří v tvář komunikovat se svými klienty.“, „Za mě osobní kontakt je nenahraditelný.“*

Zoltán Tóth: *„Utužily se mi vztahy se stálými klienty, s nimiž teď máme velmi dobrý kamarádský vztah. Už je to spíš o tom přátelství, oni sem hrozně rádi chodí, je v tom i taková psychologická stránka, že vám klienti všechno poví.“, „Takže jejich požadavky jsou pro mě i inspirací.“, „Mě zachránily moje stálé klientky, které si i během covidu stále objednávaly moje věci, a fungovalo to.“*

Důsledkem nedostatku osobního kontaktu se zákazníky byl rozšíření online komunikace a prezentace produktů a také rozvoj nových komunikačních nástrojů, jako například newsletter.

Michael Kováčik: *„Samozřejmě, všechno se neslo ve virtuálním duchu. Nemohli jsme se setkat, jít na kávu, takže jsme všichni po celém světě více komunikovali online.“, „Byl jsem nucen se více a více přesouvat do online prostoru.“*
Kristína Dúhová: *„Kdyby nebyl covid, tak bychom komunikovali víc prezenčně, organizovali bychom víc akcí, kde bychom se mohli sejít. Takže tato situace nás nutila se více koncentrovat na online platformy.“, „Myslím si, že newsletter vznikl jako potřeba být v kontaktu s lidmi a více se jim otevřít, protože jsme nebyli ve fyzickém kontaktu. Takže aspoň takhle jsme mohli sdílet náš svět.“*
Zoltán Tóth: *„Takže si myslím, že covid změnil způsob online prezentace, věci začaly být víc vnímané online. Například retail docela dobře funguje online.“, „Donutilo nás to nad tím začít přemýšlet a pracovat na tom.“*
Adéla Mitrengová: *„Víc jsme museli být v online režimu, přecházet na e-shopy a také víc ukazovat zboží online.“*

- Komplikace výrobních procesů

Vzhledem k velkému množství omezení, která se objevila v důsledku nástupu pandemie, se návrháři potýkali s problémy spojenými s komplikací výrobních procesů módních produktů značky.

Všichni designéři, kteří se rozhovorů zúčastnili, zmiňovali problémy spojené s prodlužováním doby dodání materiálů a s poklesem jejich množství.

Michael Kováčik: *„vznikly velké problémy s přeposíláním zboží a doručením materiálů a látek z Itálie. Jejich dodání mohlo trvat až několik měsíců.“*
Kristína Dúhová: *„Většinou jsme získali všechno, co jsme potřebovali. Ale vzhledem k tomu, že fabriky měly tendenci pozastavovat nebo ukončovat výrobu, tak nám nebyly schopny dodat materiál, který jsme normálně odebírali. Museli jsme to řešit a hledat alternativy, ale teď už se to zase vrátilo do normálu a znova se nám ozývají dodavatelé, že naskladnili to, co jsme brali. Ale lekli jsme se, že nebudeme mít materiály vůbec.“, „Fabriky se nacházejí v Česku a jsou to lokální zdroje. Takže tam problémy úplně nebyly, ale pocítili jsme to na množství, protože fabrika přestala produkovat jejich normální materiál, ze kterého je odpad, který my bereme. Se snižující se kapacitou produkce se snižoval i objem odpadu, ze kterého čerpáme na náš materiál.“*
Zoltán Tóth: *„materiály jsou dražší a vyrábějí se extrémně dlouho, a proto se na materiály velmi dlouho čeká.“*

Adéla Mitrengová: *„Prodloužila se doba dodání materiálů a čekací doba, ale jen o málo dní, možná o dva týdny.“*

2 ze 4 designérů také zaznamenali problém spojený s infekcí pracovníků výrobny či ateliéru covidem. Tomuto problému designéři ani nemohli odolat, protože je nepředvídatelný. Tato skutečnost nepochybně zkomplikovala proces výroby produktů a práce na módní kolekci, což vedlo k posunutí termínů dokončení práce a dodání produktů. Navzdory tomu je ze strany zákazníků pochopení pro prodlužování čekacích dob na produkty v době pandemie.

Michael Kováčik: *„Byla velmi specifická v tom, že v salonech, kde já šiji, všichni dostali covid. Takže se to všechno muselo posouvat.“* (Zalando Digital Stage #MBPFW, 2021)
Adéla Mitrengová: *„Pak byl ještě problém ve výrobně, všichni šli domů do karantény, a proto se produkty nevyráběly, ale nebyl to tak zásadní problém. Lidi pochopili, že je taková situace, proč se to zdržuje.“*

Marketingová strategie módních značek

Vzhledem k tomu, že se výzkumu zúčastnily malé lokální módní značky s minimálním manažerským systémem, tzv. mikropodniky, je struktura jejich organizace jednoduchá. Většinu věcí souvisejících s managementem, managementem, logistikou a marketingem má na starosti designér, který je zakladatelem značky. 4 ze 4 módních značek, které se výzkumu zúčastnily, nemají marketingovou strategii a všichni 4 návrháři tvrdí, že jim během pandemie marketingová strategie nechyběla, covid by ji stejně změnil. Bez ohledu na přítomnost či absenci marketingové strategie se designéři dokázali přizpůsobit nové situaci. Navzdory tomu 3 ze 4 designérů uvedli, že by v budoucnu chtěli mít určitou strategii nebo na ní již pracují.

Tuto skutečnost lze komentovat specifiky módního odvětví v ČR. Školení v kreativních oborech souvisejících s módou nezahrnuje studium byznysové stránky, tedy specifik podnikání a rozvoje v módním odvětví.

Kristína Dúhová: *„Oproti jiným oborům spousta věcí tady chybí, a ve finále je člověk strašně moc odkázán na vyřešení problému.“*
Zoltán Tóth: *„Po škole nevíte, jak ekonomicky postavit strukturu své značky, jak vystavovat faktury, jak založit s. r. o., a takové základní věci, což je škoda. Na škole vás naučí umělecky rozmýšlet, dělat konceptuální věci, ale nenaučí vás dělat prodejné věci. Možná, kdybych od začátku měl nějaké takové základy, posunulo by mě to trochu rychleji dál.Takže jdeme svou vlastní cestou, improvizujeme a zkoušíme, co funguje, a co naopak ne.“*

Adéla Mitrengová: *„Je to velký problém a mělo by se to trochu změnit. Vůbec tam není marketing a byznys.“, „Mělo by tam být víc praktičtějších předmětů, protože pak nevíte, jak si založit živnost, jak obstarávat, kde hledat výrobce, materiál a podobně. Designér si to musí hledat sám a učit se sám. Bylo by fajn, kdyby na vysokých školách byly i nějaké dodatečné kurzy marketingu, finanční gramotnosti, jak si nastavit cenu. S cenou byl totiž ze začátku velký problém, vůbec jsem netušila, jak správně cenu nastavit.“*

Změny, které designéři během pandemie provedli, jsou tedy jejich osobní zkušeností a jsou důležité z hlediska studia fungování módního odvětví v ČR i pro praxi podobných malých módních firem v případě podobné situace.

Změny způsobené covidem v rámci jednotlivých položek 7P marketingového mixu módních značek

- Produkt

Mezi produkty módních značek patří jejich sortiment, kolekce oblečení či doplňků, ale i zakázková tvorba na míru. Jednou z hlavních změn v rámci produktů módních značek bylo rozšíření sortimentu o basic řadu, tedy věcí, které se vyznačují volnými siluetami, základní paletou barev, která zapadne do každého šatníku. Designéři si všímají důležitosti mít tuto kategorii v sortimentu značky, protože na módním trhu je poptávka po basic produktech a také tato kategorie je cenově dostupnější a pomáhá generovat rozpočet značky. Je také zajímavé, že designéři poznamenávají, že vzhled této kategorie produktů byl typický pro mnoho módních značek (*„asi jako každý“, „ty asi šili všichni“*). Adéla Mitrengová, jejíž tvorba je zaměřena na výrobu doplňků, také podotýká, že během pandemie se sortiment značky rozšířil o drobnější produkty, které si klienti můžou snadno objednat online. Produkty módních značek se tak přizpůsobily novým potřebám zákazníků a onlinu.

Michael Kováčik: *„Musel jsem se této době přizpůsobit. Začal jsem vyrábět teplákové soupravy, asi jako každý, a začal jsem se více soustředit na věci, které můžou být nošeny každodenně.“*
Kristína Dúhová: *„Basic kusy jsme měli naplánované od začátku (od roku 2019). Věděli jsme, že je potřebujeme jak z uživatelského, tak i finančního hlediska.“*
Zoltán Tóth: *„Začal jsem také vyrábět basic kusy, jež fungují až do teď a neustále jdou na odbyt.“, „Řekl bych, že jsem víc začal uvažovat nad retail věcmi. Během pandemie vznikla basic řada a začal jsem vyrábět levnější řádu, což byl dobrý krok, protože máte věci, které vám generují budget, díky němuž se pak můžete dál rozvíjet.“, „Objevily se mikiny a trička, ty asi šili všichni.“*

Adéla Mitrengová: *„Děláme peněženky, klíčenky. Takže takové drobnější produkty, které si člověk lépe koupí online než nějaké hodnotnější věci.“*

Z důvodu zrušení akcí a poklesu poptávky po zakázkové tvorbě designérů se změnil směr jejich práce a směřoval k rozšiřování sortimentu pro nové zákaznické segmenty a k rozvoji značky.

Michael Kováčik: *„Moje značka je prémiová, což znamená, že tvořím věci na events, ocasions, tím pádem plesy, svatby, různě večerní eventy atd.... Během covidu se žádné akce podobného typu nekonaly, protože byly zrušené. Musel jsem se této době přizpůsobit.“*
Zoltán Tóth: *„plánoval jsem vyrábět basic kusy ještě před covidem, ale nebyl na to úplně čas a prostor.Před covidem byly velmi oblíbené společenské šaty, kabáty a věci pro eventy.“, „Můžu říct, že pandemie mě uklidnila, měl jsem čas se nad nějakými věcmi zamyslet a restrukturalizovat je.“*
Adéla Mitrengová: *„Značka se trochu zvětšila. Máme teď víc produktů, protože jsem měla čas se soustředit na vývoj značky a nových produktů. Takže mi pandemie dala prostor a značka trošku vyrostla.“*

3 ze 4 designérů, kteří se výzkumu zúčastnili, začali v době covidu vyrábět roušky. Ve většině případů bylo šití roušek charitativní činností návrhářů. Roušky se vyráběly pro klienty značky, známé a kolegy designérů a také pro lidi, kteří je potřebovali. Roušky se staly součástí sortimentů jedné ze značek. Nyní lze tento krok považovat za správný z hlediska budování image značky a posilování vztahů se zákazníky během pandemie.

Michael Kováčik: *„daroval jsem je na charitu. Ušil jsem víc než 300 roušek a za své náklady jsem je rozesílal, platil poštovní, materiály a šití. Rozeslal jsem to známým, kamarádům a převážně starším lidem, kteří mi psali a měli o ně zájem, ale v ten okamžik jsem postrádal materiály i na roušky.“*
Kristína Dúhová: *„Byly to roušky, které jsme šili pro naše zákazníky, ale pak jsme je začali nabízet i na e-shopu.“*
Zoltán Tóth: *„Roušky jsem šil pro kamarády a známé lidi, ale na prodej ne.“*
Za další změnu lze považovat vznik kolekcí inspirovaných covidem, ale i jednotlivých produktů, jejichž podoba byla pandemií inspirována či ovlivněna. Módní odvětví vždy odráží změny ve společnosti, dopad pandemie tedy nemohl neovlivnit práci jak světově známých, tak lokálních módních návrhářů. Změny ve společnosti tak ovlivnily produkty módních značek.

Michael Kováčik: *„A to jste mohli vidět i v mé poslední kolekci o názvu BACK TO BASICS. Kolekci jsem vytvářel na základě toho, že se vracíme k základům, anebo k základům šatníku na každodenní nošení. Zahrnovala věci, které si můžete obléknout i na pracovní meeting, dovolenu apod. Chtěl jsem, aby byly věci vhodné pro večerní akce a zároveň byly využitelné i během dne.“*

Kristína Dúhová: *„Myslím si, že v módě funguje nějaká sdílená energie nebo podvědomí. A spousta značek v reakci na nějakou situaci nebo celosvětové dění něco vypustí. Ale my, v rámci oboru, jsme nuceni sledovat vývoj trendů.“*

Zoltán Tóth: *„kolekce ČESKOSLOVENSKÉ LÉTO byla reakcí právě na pandemii. Byla inspirována tím, že jsme všichni zůstali doma. Přemýšlel jsem nad tím, s čím bych mohl přijít, jelikož jsem byl v tomto období také doma a měl jsem materiál, který mi můj bývalý kamarád přivezl z Paříže. A vzpomněl jsem si, jak si v mém dětství maminka a babička šily šaty z látek od kamarádek nebo sousedek anebo si je zakoupily v lokální galanterii ve městě a z toho šily oblečení. Kolekce ČESKOSLOVENSKÉ LÉTO byla návratem k mému dětství, protože v té době jsme jezdili na dovolené v rámci Československa. A období první vlny koronaviru nedovolovalo cestovat do zahraničí, byl to takový návrat k Československému létu. Tato kolekce vznikla na základě toho, že by to měly být domácí šité věci ze zvláštních materiálů, které jsme jakoby dostali od té sousedky. A nemělo by se jednat o nijak zvlášť nádherné a hezké věci, protože naše maminky to vnímaly jinak, spíše si ušily něco praktického.“*

Adéla Mitrengová: *„Chtěla jsem mít víc výraznějších tvarů a barev, které by byly spojené s radostí. Tím pádem jsem šla do takových výrazných barev. Během covidu jsem se dívala na seriál Bridgerton na Netflixu, bylo tam hodně velkých příležitostí, bálů a plesů. Lidi to hrozně prožívali a v porovnání s covidem je to totální kontrast. A právě tím kontrastem jsem se inspirovala.“, „bylo to inspirováno touto situací. Měla jsem v podvědomí hodně věcí a jak to na mě působilo, tak jsem se chtěla vyjádřit, a proto je kolekce propojená s covidovou situací.“*

- Cena

I přes negativní finanční dopady pandemie a rostoucí náklady 2 ze 4 značek během pandemie nezměnily cenu svých produktů. Dvě další módní značky, které jsou na trhu kratší dobu, zdražily nové produkty a ponechaly či zlevnily ceny produktů ze starých kolekcí.

Michael Kováčik: *„V podstatě ne, i když jsem začal vyrábět i volnočasové věcí jako teplákové soupravy, trička. Tyto věcí jsou cenově dostupnější, ale co se týče mé zakázkové tvorby ‚custom-made‘, cenový základ zůstal stejný.“*

Kristína Dúhová: *„V podstatě se nezměnila. Změnila se určitě v nákladech, covid nás v tomto ovlivnil, ale neprojevilo se to na koncové ceně produktů.“*
Zoltán Tóth: *„Ceny z předchozích kolekcí se nezměnily, protože vliv covidu ještě nebyl tak citelný, ale teď už to pomalu musí růst, protože se zvýšily ceny materiálů, dopravy, nájem, v podstatě všechno se stává nákladnější, a proto se to musí projevit i na ceně produktů.“*
Adéla Mitrengová: *„Musela jsem zvedat cenu u nových výrobků a u starších jsem zase zlevňovala, protože stály na skladě a moc se neprodávaly. Tím pádem u starších výrobků byly slevy, ale ztrátu jsem nahradila novými produkty, které měly ceny o něco vyšší.“*

Také během pandemie 3 ze 4 značek rozšířily svůj sortiment o cenově nejdostupnější produkty, ve většině případů to bylo volnočasové oblečení, jako jsou teplákové soupravy a trička z lokálních recyklovaných materiálů. Tento krok byl důležitý z hlediska pokrytí dalších zákaznických segmentů a také kvůli změně zákaznických potřeb.

- Místo prodeje

Tabulka 5 shrnuje místa prodeje módních značek, které se výzkumu zúčastnily.

Tabulka 5: Hlavní místa prodeje módních značek

Hlavní místa prodeje módních značek	
MICHAEL KOVACIK	concept story, online platformy (e-shop, sociální sítě), akce (pop-upy)
TEREZA ROSALIE KLADOSOVA	studio (ateliér), cencept story, online platformy (e-shop, sociální sítě), České centrum v Paříži, akce (pop-upy)
ZOLTÁN TÓTH	concept story či showroomy, online platformy (sociální sítě), akce
ADEMI	concept store a jeho e-shop, online platformy (sociální sítě)

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že tyto módní značky nemají vlastní prodejny, návrháři neupozorňují na uzavírání obchodů jako na jeden z problémů značky. Hlavní změnou v rámci místa prodeje tedy byl přechod značek na online platformy, jako jsou e-shop a sociální sítě. 3 ze 4 módních značek začaly během pandemie pracovat na vývoji vlastního e-shopu.

Michael Kováčik: *„E-shop byl už před covidem, ale až tak jsem se mu nevěnoval. Během pandemie jsem mu začal věnovat větší pozornost. Byl jsem nucen se více a více přesouvat do online prostoru.“*
Kristína Dúhová: *„V průběhu pandemie jsme dokončili e-shop“*

Zoltán Tóth: *„Bylo by to ještě lepší, kdybych e-shop začal řešit dřív, protože během covidu mohl velmi dobře fungovat“*

Designéři také poukazují na to, že díky spolupráci s concept story mají možnost své produkty prodávat prostřednictvím jejich internetových obchodů, což je výhodou pro malé značky.

Zoltán Tóth: *„Prodávali jsme je v obchodech, například v Red Salon, Blackout&Therapy v Praze, Virvar v Bratislavě. V nich se prodávalo hodně věcí a tam to celkem fungovalo, protože tyto obchody mají i svoje online platformy.“*
Adéla Mitrengová: *„stále prodávám přes Kvartýr e-shop, protože náklady jsou úplně stejné, anebo odvádí marže, jak bych je odváděla já u svého e-shopu. Takže mi to vychází nastejno, a tím pádem mám pořád jenom ten Kvartýr. Je to také jednodušší u skladových zásob, protože nemusím pořád přehazovat produkty z jednoho e-shopu do druhého.“*

Kvůli rozšíření online komunikace a prodejů přes sociální sítě, designéři si všímají rostoucího významu Instagramu jako platformy pro prodej produktů značky.

Kristína Dúhová: *„Instagram ze zkušenosti docela dobře prodává.“*
Zoltán Tóth: *„Také se hodně věcí prodávalo přes Instagram a také to dobře fungovalo.“*
Adéla Mitrengová: *„Bylo to online, většinou přes Instagram a také přes Kvartýr e-shop. V té době to bylo tak, že se ten obchod otevřel na měsíc, pak se zase zavřel a produkty se neprodávaly. Takže to bylo takové střídavé kvůli pandemii a vládním opatřením.“*

Co se týče zahraničních trhů, jedna ze značek kvůli pandemii dočasně musela pozastavit spolupráci s americkým concept storem. Navzdory tomu je po zrušení covid omezení a stabilizaci situace spolupráce opět obnovena.

Zoltán Tóth: *„Oni mě oslovili ještě před covidem, pak jsme jim posílali kolekci z roku 2020, ale poté přišel covid (...), a proto jsme načas museli přerušit kontakt. Nebyl na to čas. Ale teď s nimi znovu navazujeme spolupráci, před covidem jsme tam prodávali dvě kolekce a stále jsme v kontaktu. Určitě se chceme více rozrůst a expandovat do zahraničí. Teď nás oslovily další zahraniční agentury, chtěly by mít moje kolekce v showroomech. Takže spolupráce postupně roste.“*

U distribuce produktů značek došlo k prodloužení dodací lhůty z důvodu omezení a komplikací způsobených covidem (viz Procesy).

- Komunikace

Složka marketingového mixu Komunikace prošla během pandemie výraznými změnami. Život lidí s příchodem covidu se změnil, lidé přešli na práci na dálku, byli nuceni dodržovat izolaci, což si vyžádalo urychlený rozvoj online komunikace. Firmy nejen v módním odvětví se tak musely přizpůsobit nové realitě, aby neztratily kontakt se zákazníky a mohly dále pracovat. Přestože módní značky již před pandemií aktivně využívaly různé způsoby komunikace, nové skutečnosti je donutily hledat nové komunikační nástroje. Tabulka 6, která byla vytvořená na základě informací získaných při rozhovorech s designéry a analýze komunikace značky, představuje komunikační nástroje používané módními značkami. Za hlavní změny v komunikačních nástrojích módních značek lze považovat: výrobu roušek jako charitativní činnost, nový digitální formát módních akcí v rámci PR, omezení osobního prodeje, rozvoj moderních komunikačních nástrojů.

Tabulka 6: Hlavní komunikační nástroje módních značek

Hlavní komunikační nástroje módních značek		
MICHAEL KOVACIK	Reklama	média (televize, internet, noviny, online portály, online a tiskové magazíny)
	Podpora prodeje	slevy
	PR	módní akce, interview, výroba roušek jako charitativní činnost
	Osobní prodej	komunikace s klienty v rámci zakázkové tvorby, concept story (OBSESSION v Praze, ALIZÉ v Bratislavě), pop-upy
	Přímý marketing	e-mail marketing (komunikace se zákazníky)
	Další moderní nástroje	content marketing, influence marketing (influenseři a blogeři, kteří značku sdílí), kolaborace, WOM, SMM (Facebook, Instagram)
TEREZA ROSALIE KLADOSOVA	Reklama	média (internet, online a tiskové magazíny)
	Podpora prodeje	slevy
	PR	módní akce, celebrity product placement, interview
	Osobní prodej	Osobní prodej v ateliéru značky, komunikace s klienty v rámci zakázkové tvorby, concept story (CHARAKTERY DESIGN STORE v Praze, OBJECT STORE v Brně, VIRVAR v Bratislavě), pop-upy
	Přímý marketing	e-mail marketing (komunikace se zákazníky, newsletter)

	Další moderní nástroje	content marketing, influence marketing (influenseři a blogeři, kteří značku sdílí), kolaborace, WOM, SMM (Facebook, Instagram)
ZOLTÁN TÓTH	Reklama	média (internet, online a tiskové magazíny)
	Podpora prodeje	slevy
	PR	módní akce, interview, výroba roušek jako charitativní činnost
	Osobní prodej	komunikace s klienty v rámci zakázkové tvorby, concept story (RED SALON a BLACKOUT.&THERAPY v Praze, VIRVAR v Bratislavě, MAIMOUN v New Yorku), pop-upy
	Přímý marketing	e-mail marketing (komunikace se zákazníky)
	Další moderní nástroje	content marketing, influence marketing (influenseři a blogeři, kteří značku sdílí), kolaborace, WOM, SMM (Facebook, Instagram)
ADEMI	Reklama	média (internet, online a tiskové magazíny)
	Podpora prodeje	slevy
	PR	módní akce, interview
	Osobní prodej	concept store (KVARTÝR v Praze)
	Přímý marketing	e-mail marketing (komunikace se zákazníky, newsletter)
	Další moderní nástroje	content marketing, influence marketing (influenseři a blogeři, kteří značku sdílí), WOM, SMM (Facebook, Instagram)

Zdroj: vlastní zpracování

Všichni designéři, kteří se výzkumu zúčastnili, zmiňují přechod na online komunikaci jako jednu z hlavních změn způsobených covidem. Doprovázel to rozvoj sociálních sítí značky a také elektronického obchodu. Podle návrhářů vzrostl i význam komunikace prostřednictvím Instagramu, neboť tato sociální síť se stala jednou z hlavních platforem pro prodej a prezentaci módních produktů značek.

Michael Kováčik: *„Samozřejmě, všechno se neslo ve virtuálním duchu. Nemohli jsme se setkat, jít na kávu, takže jsme všichni po celém světě více komunikovali online.“, „Byl jsem nucen se více a více přesouvat do online prostoru.“*
Kristína Dúhová: *„Takže tato situace nás nutila se více koncentrovat na online platformy.“*

Zoltán Tóth: *„Asi to pandemie ovlivnila tím, že lidé víc času strávili online na Instagramu.“, „Takže si myslím, že covid změnil způsob online prezentace, věci začaly být víc vnímané online.“*
Adéla Mitrengová: *„Víc jsme museli být v online režimu, přecházet na e-shopy a také víc ukazovat zboží online.“*

Zvýšená potřeba být v kontaktu se zákazníky během pandemie donutila značky začít používat nové způsoby oslovení zákazníků. 2 ze 4 módních značek začaly používat elektronický newsletter a zaznamenaly jeho účinnost.

Kristína Dúhová: *„v průběhu pandemie se objevil nový komunikační nástroj; newsletter. Začaly jsme ho tvořit jako žurnál, protože je trochu obsáhlejší. Začali jsme tam také rozebírat to, co se děje tady u nás, v našich životech, na jakých projektech pracujeme, co všechno značka obsahuje. Myslím si, že newsletter vznikl jako potřeba být v kontaktu s lidmi a více se jim otevřít, protože jsme nebyli ve fyzickém kontaktu. Takže aspoň takhle jsme mohli sdílet náš svět. Pokračujeme s newslettrem i teď, protože lidi na něj strašně pozitivně reagují, a je to pro ně i obohacení a rádi si to přečtou. Baví je to, což je pro nás strašně důležité, že si tak udržujeme jejich pozornost, ale nás to baví dělat taky, takže je to takové win-win.“*
Adéla Mitrengová: *„Posílila v tom, že jsem zkusila rozeslat zákazníkům jeden newsletter, ale mám v tom ještě velké mezery. Ale právě tohle je asi věc, kterou bych chtěla zavést.“*

Na otázku, zda pandemie posílila spojení se zákazníky, jen 1 ze 4 designérů uvedl, že se jeho vztahy se zákazníky utužily.

Zoltán Tóth: *„Víc se utužily vztahy s klienty. Klienti se kvůli covidu báli kamkoliv chodit, takže jsme chodili zkoušet věci k nim domů. Řekl bych, že to bylo víc osobnější. Utužily se mi vztahy se stálými klienty, s nimiž teď máme velmi dobrý kamarádský vztah.“*

Za další změnu lze považovat zlepšení komunikace s jinými módními značkami a vytváření kolaborací, protože většina z nich se během pandemie ocitla v podobné situaci. 2 ze 4 návrhářů tak zdůrazňují důležitost spolupráce pro módní značky. Podle H. Posnera (2015, s. 191-192) kolaborace pomáhá módním značkám rozšířit své publikum, budovat si reputaci, rozvíjet nové kreativní nápady, sdílet zdroje, vytvářet nové obchodní příležitosti a snižovat riziko, což bylo během covid krize nepochybně důležité.

Kristína Dúhová: *„Otevřela, protože některé značky taky byly v podobné situaci, že potřebovaly operativně řešit chod značky a nedostatek jak finančních prostředků, tak i*

nějakých možností v rámci pandemie. Tohle nás v této době propojilo a společnými silami se nám povedlo udělat pop-upy, kam v omezeném množství lidí mohli přijít, a nějak jsme to mohli odprezentovat. Ale byly to značky, které nesouvisí s módou, spíš to byly produkty jako vůně, interiéry apod.“
Zoltán Tóth: *„kolaborace vznikly. Tím, že jsme všichni byli v nové situaci, nás to nějak spojilo. Začal jsem víc pracovat se značkou Alexmonhart, se kterou spolupracujeme na doplňcích. Víc jsme se propojili ve spolupráci a myslím si, že je to opravdu dobrá cesta, protože každý z nás má své klienty, nějaké know-how, a když se to všechno spojí v jedno, tak budeme fungovat líp a obzor se zvětší. Tímto způsobem se o nás dozví víc lidí, a můžeme tak propojit naše fanoušky.“*

Další důležitá změna související s dopadem pandemie byla v rámci PR módních značek. Účast na módních akcích je pro značky důležitá. Zejména příprava na Fashion week je nákladná, náročná a trvá půl roku. Účast na FW umožňuje značce rozšířit své publikum, prezentovat svou značku veřejnosti a dalším lidem z módního světu a získat tak nové příležitosti v rámci popularity a image značky. Módní akce jsou také dobrou příležitostí k vytvoření buzz efektu kolem značky. 3 ze 4 návrhářů zmiňují v rozhovorech zrušení módních akcí a Fashion weeku a také význam těchto akcí pro propagaci a komunikaci značky.

Michael Kováčik: *„Covid dokonce na jednu sezónu zrušil Fashion week.“, „Jakou výhodu přináší? Tak to, že jsem součástí nejlepší módní akce v Česko-Slovensku. Tato akce, díky tomu, že je celosvětová, má nejvyšší úroveň. A všechno, co se týče celkového setu (lokace, organizace, backstage, materiály jako fotky a videa), je prestižní. MBPFW je značka, která má svoje dlouhé tradice a je zárukou kvality. A určitě ta účast ovlivňuje i prodeje. To, že jsem se zúčastnil, má pro mě velkou hodnotu.“*
Kristína Dúhová: *„Kdyby nebyl covid, tak bychom komunikovali víc prezenčně, organizovali bychom víc akcí, kde bychom se mohli sejít.“*
Zoltán Tóth: *„Během pandemie byl zrušen Fashion week“, „a vysoké škole nás učili, že musíme vytvořit kolekci, jít s ní na veletrh, na veletrhu nás uvidí kupci (buyery), kteří si nás nakoupí, a tak to může fungovat. Ale je to jen jeden způsob, jak to může fungovat, v Česku ale bohužel tyto veletrhy nebyly.“*
Adéla Mitrengová: *„ale určitě je Fashion week super zkušenost, a kdybych mohla znova, šla bych do toho hned.“, „Je super, že se porota skládá ze šéfredaktorů různých časopisů, kteří o vás mají povědomí a můžou pak vypůjčit vaše věci pro styling nebo o vás napíšou článek, což je důležité pro propagaci značky. Máte pak z akce i profesionální fotky a*

videa, které můžete používat na sociálních sítích a prezentovat se tím. Obecně má MBPFW docela dobře udělaný marketing, protože i před samotnou akcí provádějí velkou kampaň, dělají různé rozhovory, reklamu Fashion weeku, kdo tam bude předvádět, že Van Graaf má v rámci FW soutěž, kolik lidí se toho zúčastní a podobně. Takže to bylo dobré pro propagaci i předtím.“

Novinkou pro módní značky bylo konání MBPFW v digitální podobě. Módní značky se musely přizpůsobit novému formátu módní akce. Zajímavé také je, že se názory designérů ohledně účasti na MBPFW v roce 2021 liší. Někteří si všímají jeho lepší organizace, odezvy a dosahu. Jiní naopak zmiňují nezbytnost offline formátu FW.

Michael Kováčik: *„Bylo to super a mělo to pro mě asi největší hodnotu, jakou kdy pro mě Fashion Week měl. Bylo to zorganizované formou ParkIn, to znamená, že lidé byli v autech. Velká emoční chvíle pro mě. Celá akce měla super ohlasy, všichni za ní byli hodně vděční, protože před tím byla zrušena sezóna FW. Všichni si říkali, že se konečně něco děje. A bylo to vidět i na těch reakcích, protože někdy na FW přijdou lidé a vypadají znuděně, jako by tam byly za trest, ale teď ty lidé byli moc rádi že tam jsou, i když seděli v autech. Mělo to velmi pěknou atmosféru a budeme na to vzpomínat asi do konce života.“, „V porovnání to bylo to samé. Bylo to spíš o emocích.“*
Kristína Dúhová: *„pro nás to bylo mnohem výhodnější než fyzická účast lidi, protože tím, že akce byla streamovaná online, mělo to daleko větší dosah. Dostalo se to i k lidem, kteří by tam normálně vůbec nešli. Tím, že to bylo koncepčně takhle postavené, tak MBPFW víc investoval do kvality výstupního záznamu (foto, videa), takže záznam byl potom pro nás víc použitelný oproti standardním záznamům. A bylo to dobré, že jsme to mohli dál používat.“*
Zoltán Tóth: *„Na jaře pak byl MBPFW v digitálním formátu, tam jsem měl instalaci v rámci FW a prezentoval jsem tam svou basic kolekci, protože na jaře vždy dělám basic kolekci a pak na podzim velkou kolekci. Nechtěl jsem tam mít normální přehlídku, protože se mi nelíbil koncept, že lidé budou sedět v autech a dívat se na obrazovku. Chtěl jsem to odprezentovat v realitě, měl jsem to spojené s mým fotografem, jímž je Marek Mičánek, který pro mě fotí už dlouhou dobu, a Markem Míšečkou, který pro mě dělá videa. Chtěli jsme tam udělat takovou společnou výstavu, Marek tam promítal svoje video na obrovské obrazovce. Marek Mičánek měl na akci výstavu fotografií té kolekce, již jsme udělali, a já jsem tam měl svoje věci na figurínách. Bylo to takové interaktivní, lidé to mohli vnímat různými způsoby.“, „Řekl bych, že to bylo něco jiného. Něco, co jsem předtím nikdy nedělal. Výstava byla během celého dne, takže tam lidé z FW chodili. Na tu kolekci, která*

se tam prezentovala a hned se vyprodala, byla velká odezva. Takže nám to také velmi dobře fungovalo.“
Adéla Mitrengová: *„Bylo to super! Trochu mě mrzí, že tam nebyli lidé a panovala tam trochu jiná atmosféra i tím, že to bylo zorganizováno formou Drive Cinema kino. Takže to bylo ochuzené o tu atmosféru, ale určitě je Fashion week super zkušenost, a kdybych mohla znova, šla bych do toho hned.“, „Neviděla jsem nějaký markantní nárůst hned po FW, že by to rychle vystřelilo. Asi se po něm trošku rozšířila klientela a zvedlo se povědomí o značce, ale úplně extrémně ne.“*

Nový formát Fashion weeku si vyžádal použití nových technologií a rozvoj akce z technologického hlediska. Návrhář Zoltán Tóth tak v rámci akce využil nový interaktivní způsob prezentace své módní kolekce spojením videa, fotografií a oděvů do jedné výstavy.

Kolekce inspirované pandemií, které se objevily v období covidu, lze také považovat za součást komunikace módních značek, neboť nesou určité poselství veřejnosti a reflektují její problémy. Koncepce módní kolekce je v tomto případě chápána jako způsob, jak zprostředkovat veřejnosti určitý názor, vizi situace či postoj k ní, což pomáhá značce přiblížit se zákazníkům (viz Produkt).

- Fyzické prostředí

Fyzické prostředí bylo koronavirem zasaženo nejméně ze všech 7P prvků marketingového mixu značek, které se výzkumu zúčastnily. Lze to vysvětlit tím, že většina těchto značek nemá vlastní prodejnu a své produkty prodává převážně online nebo prostřednictvím concept storů, se kterými spolupracuje.

Pokud jde o exkluzivní služby, které zvyšují loajalitu zákazníků ke značce, během pandemie zavedla takovou službu pouze 1 ze 4 módních značek, designér však vznik této exkluzivní služby nespojuje s dopadem koronaviru. Zavedení služby je vysvětleno vývojem značky a potřebou zákazníků. Jedná se o službu TRK One Night Rental značky TRK.

Kristína Dúhová: *„měli jsme to v plánu. Vzniklo to na základě poptávky nebo reakce od našich zákazníků. Takže vznikla poptávka zvenčí, a my jsme na to promptně zareagovali. Tato služba je docela účinná, a můžeme říct, že to opravdu funguje.“*

Pokud jde o e-shopu jako o nástroji, který zvyšuje spokojenost zákazníků při interakci se značkou, pak o něm lze uvažovat i v rámci fyzického prostředí značky. Během pandemie začaly 3 ze 4 módních značek pracovat na rozvoji vlastního e-shopu (viz Místo prodeje).

Během pandemie designéry zahájily nebo implementovaly změny vizuálních prvků značky, balení produktů a atributů značky. Návrháři však tvrdí, že tyto změny nesouvisely s vlivem koronaviru.

Všechny značky, které se výzkumu zúčastnily, začaly během covidu více využívat online platformy a digitální média, která také usnadňují kontakt zákazníků se značkou a lze o nich uvažovat v rámci fyzického prostředí značky (viz Komunikace). Například na sociálních sítích takové věcí jako naplnění, obsah a vizuální design profilu značky lze považovat za fyzické prostředí v rámci sociálních sítí a online platforem, které jsou důležité pro komunikaci módní značky a budování vztahů se zákazníky.

- Procesy

Uzavření hranic, pracovníci nakažení covidem, problémy se získáváním materiálů a další omezení způsobená pandemií zkomplikovaly procesy módních značek.

4 ze 4 módních návrhářů zmínili komplikace spojené s objednáváním a doručením materiálů pro výrobu produktů, což je vedlo k hledání alternativních materiálů nebo prodloužení výrobních procesů.

Kvůli různým komplikacím výroby museli designéři prodlužovat dodací lhůty módních produktů a tím i dobu vrácení.

Michael Kováčik: *„Ještě k tomu všemu jsem začal šít roušky, které se převážely 7 až 9 dní z jedné země do druhé, tedy ze Slovenska do ČR. Ony několik dní stali v depu.“, „Samozřejmě v těchto případech klienta upozorníme e-mailem, že doba doručení bude delší než obvykle.“*
Kristína Dúhová: *„Co se týče e-shopu, tak tam to máme vždycky aktualizované podle toho, co skutečně máme ve skladu. A jsou tam stanovené lhůty, kdy objednávku máme dodat. Když je nějaký urgentní případ, že to z nějakých důvodů nejde a musí se to prodloužit, tak v takovém případě klienta informujeme a komunikujeme s ním. Pokud se jedná o věci na zakázku, tak tam je zase předem stanovená lhůta, jak dlouho to bude trvat, a je rámcová, takže máme vždycky, bez ohledu na pandemii, nějaký manipulační prostor a s klienty se dá vždy domluvit, což je super.“*

Adéla Mitrengová: *„Doručení produktů se o 2 až 3 dny prodloužilo. Posílám přes Zásilkovnu, která to nestíhala.“, „Prodlužovala jsem i dobu vrácení.“*

Vzhledem k tomu, že lidé během covidu více nakupovali online, rozšířilo se objednávání a nakupování produktů módních značek prostřednictvím sociálních sítí. Mnoho značek také využívá internetový obchod, který je vestavěnou funkcí Instagramu a Facebooku.

Kristína Dúhová: *„Lidi nám hodně píšou do Directu, že by si chtěli stavit něco z našich produktů“*
Zoltán Tóth: *„Také se hodně věcí prodávalo přes Instagram a také to dobře fungovalo.“, „Máme možnost objednání, ale tak to fungovalo i předtím. Když mám objednávku ze zahraničí nebo z jiného města mimo Prahu, funguje to tak, že klientka mi pošle, co chce, a k tomu všechny své velikosti a míry. Věc se pak odsouhlasí online, odsouhlasí se materiál, věc se ušije a pošle. Takhle to stále funguje i přes Instagram, šijeme hodně věcí na míru.“*

Designérka nejmladší značky, která se výzkumu zúčastnila, na otázku o složitosti organizace obchodních procesů značky během pandemie odpovídá:

Adéla Mitrengová: *„Jelikož jsem malá značka a mám málo produktů, tak tam nic složitého nebylo a šlo to rychle.“*

Co se týká změn či inovací v rámci procesů značek, značka ADEMI používala během covidu objednávkový formulář jako náhradu chybějícího e-shopu. Návrhářka značky také poznamenává, že tento nástroj dobře funguje pro malý počet produktů, ale s růstem značky ztrácí svou účinnost v růstu sortimentu a budování image značky.

Adéla Mitrengová: *„Objednávkový formulář byl takový provizorní e-shop předtím, než jsem šla do Kvartýru. Ve formuláři si klient mohl zaklikat, jaké chce produkty, byly tam na výběr různé barvy, a čím víc jsem přidávala produktů, tím víc se tam objevovalo možností. Pak jsem zjistila, že se v tom klienti hrozně ztrácí. Formulář funguje pro 5 produktů, ale když už se jedná o větší objednávku, tak je to neprofesionální, a proto jsem přešla na e-shop Kvartýru. Ale ze začátku to fungovalo docela dobře.“*

Značka TRK v době pandemie začala využívat rezervační systém pro osobní komunikaci se zákazníky v ateliéru. Rezervační systém na webu značky vyzývá zákazníky, aby si vybrali volný termín k návštěvě studia. Tento nástroj byl představen během covidu a značka jej stále využívá.

Kristína Dúhová: *„Lidi nám hodně píšou do Directu, že by si chtěli stavit něco z našich produktů, my je pak odkazujeme na e-shop, kde je rezervační systém, který jsme taky zařídili během covidu. Vytvořili jsme online rezervační systém na webu, kde si klienti vyberou čas, kdy studio je otevřené veřejnosti. A můžeme jim ukázat, co děláme, věnovat se jim, a případně prodat produkty, které se jim budou líbit a které momentálně máme skladem.“*

- Lidé

Všichni designéři, kteří se výzkumu zúčastnili, odpověděli, že tým značky se během pandemie nezměnil.

Pokud jde o klientelu značky, 2 ze 4 návrhářů poznamenali, že se jejich značka během pandemie zvětšila a jejich klientela se rozrostla.

Kristína Dúhová: *„Ano, trochu. Pořád máme stálé zákazníky, ale oni jsou fanoušci naší značky od začátku, že se jim to hned líbilo, hned si to přišli koupit a hned chtěli suportovat. Mám pocit, že v průběhu covidu nové lidi najednou sem začali chodit, za což jsme strašně rádi.“*
Zoltán Tóth: *„Byli to převážně stávající klienti, kteří ke mně dovedli své kamarádky nebo kamarády, kterým se líbilo to, co dělám. Takže klientela během covidu rostla, ale bylo to pomalé, protože lidé neměli ty věci kam nosit, byli doma a nebyly žádné akce, byly home officy a vše bylo omezené.“*

Zajímavé také je, že designéři, kteří v rozhovorech zmiňovali pozastavení spolupráce s koncepty nebo továrnami během pandemie, zaznamenali obnovení spolupráce po stabilizaci situace.

Kristína Dúhová: *„Museli jsme to řešit a hledat alternativy, ale teď už se to zase vrátilo do normálu a znova se nám ozývají dodavatelé, že naskladnili to, co jsme brali.“*
Zoltán Tóth: *„Ale teď s nimi znovu navazujeme spolupráci, před covidem jsme tam prodávali dvě kolekce a stále jsme v kontaktu. Určitě se chceme více rozrůst a expandovat do zahraničí. Teď nás oslovily další zahraniční agentury, chtěly by mít moje kolekce v showroomech. Takže spolupráce postupně roste.“*

<u>Názor designérů módních značek na covidovou situaci</u>
Navzdory tomu, že pandemie zkomplikovala nejen podnikání ve všech odvětvích, ale i život každého člověka, všichni designéři, kteří se výzkumu zúčastnili, věří, že se

pandemie pro ně a jejich značku stala prostorem pro nové příležitosti a rozvoj. Pozitivní změny, které zaznamenali designéři, jsou rozvoj onlinu, čas na rozvoj a přehodnocení fungování značky, zlepšení vztahů se zákazníky.

Na otázku, zda považují pandemii za prostor pro nové příležitosti, nebo za hrozbu pro budoucí vývoj, designéři odpověděli:

Michael Kováčik: *„Považuji to za něco nepříjemného, co nám každému zkomplikovalo život, ale zase za něco, co nás přesunulo do online prostoru a museli jsme v tom onlinu začít pracovat. Museli jsme někdy začít.“*
Kristína Dúhová: *„Rozhodně je to prostor pro nové příležitosti, protože módní byznys jede v určitých cyklech nebo schématu, v jakém byl nastaven, ale v nějakém bodě musí prasknout samovolně, což se nestalo, protože do toho mnohem dřív naboural covid. Tím pádem nám to dalo možnost se zastavit a začít přemýšlet o jiných věcech. Mít čas a kousek klidu se na to podívat zpětně, zhodnotit to a vyřešit, jak postupovat dál. Mám pocit, že jsme mohli posoudit, jestli to, co děláme, má smysl, nebo nemá, jaké jsou skutečné hodnoty značky, nakolik je to přenosné pro svět a pro nás, co tím chceme říct. A tohle bychom bez covidu neměli možnost, protože bychom jeli pořád v tom schématu – půl roku a nová kolekce, její prezentace a další projekty. Lidí pořád vyžadují něco nového, takže po prezentaci musíme vymýšlet a vytvářet nové věci, což samozřejmě zabírá hodně času.“*
Zoltán Tóth: *„Asi mi pandemie dala nějaké nové příležitosti, zejména tím, že jsem zpomalil a měl jsem čas nad těmito věcmi přemýšlet. Spíše mě to posílilo v tom, že tuto katastrofu dokážu přečkat a dál tvořit, že mám lidi, kteří mě podporují a kterým se líbí moje tvorba. Pandemie utužila naše vztahy.“*
Adéla Mitrengová: *„Přijde mi, že pandemie určitě člověka naučila rychleji se přizpůsobit situaci a být ohebnější a flexibilnější, nedělat jenom naplánované věci. Myslím si, že člověk měl i prostor na vnitřní rozvoj a zlepšení. Měli jsme také čas na to, abychom se mohli zastavit a přemýšlet o věcech, na které bychom neměli v normálním životě čas.“*

6 Zjištění a doporučení

Tato kapitola uvádí hlavní závěry výzkumu a také doporučení strategických změn pro firmy v módním odvětví, které byly formulovány na základě výsledků výzkumu.

6.1 Hlavní výsledky výzkumu

Pandemie měla silný dopad na firmy, a to nejen v módním odvětví. Navzdory dopadu celé řady výzev, které příchod pandemie přinesl, se malým módním značkám podařilo udržet si své místo na trhu a rozšířit jej díky změnám provedeným v rámci strategie značky. Správně zvolené strategické kroky umožňují firmám co nejúčinněji čelit výzvám a omezením a také získat výhodu po skončení covid krize. Volba změn bezesporu vyžaduje nejen pochopení specifik trhu, ale také aktuálních potřeb a nákupního chování zákazníků, které během pandemie prošly velkými změnami.

Během krize, jako je pandemie covid-19, může nečinnost v rámci řízení firmy zastavit její rozvoj a vést ke komplikaci situace. Výzkum tedy zjistil, že pandemie poskytla módním návrhářům prostor pro rozvoj značky a objevování nových příležitostí, které značku pozitivně ovlivnily. Designérům se také během pandemie podařilo zvětšit klientelu značky rozšířením sortimentu a online komunikací.

Jak již bylo zmíněno dříve, jakákoli strategická změna musí být provedena na základě znalosti trhu a spotřebitele. V rámci tematické analýzy se tak objevila následující kategorie související se specifiky módního trhu v ČR. Výsledky uvedené v Tabulce 7 slouží jako obohacení této bakalářské práce a umožňují seznámit se se specifiky fungování módního odvětví v ČR. Tyto informace také pomáhají pochopit aktuální podmínky módního trhu v ČR, které mohly ovlivnit vývoj českých módních značek a strategické změny, ke kterým designéři během pandemie přistoupili.

Tabulka 7: Specifika módního odvětví v České republice

Specifika módního odvětví v České republice	
Negativní stránky	**Pozitivní stránky**
• český zákazník se bojí projevit, ve stylu oblékání se drží víc při zemi • není tady dostatek lidí pro inspiraci • Češi nejsou zvyklí investovat do módy	• rostoucí zájem o módu, je tady komunita, která módní věci chce • čeští zákazníci víc nakupují od lokálních designérů, jejichž věci už začínají považovat za značky

• vnímání oblečení jako spotřebního zboží • chybí větší propojení se zahraničím, se zahraničními kupci a obchody • česká móda se drží jen lokálně • velký počet omezení a limitů v praxi • odvětví funguje jinak než v zahraničí • nejde být někde zaměstnaným (na českém trhu není žádná velká módní firma, která by mohla zaměstnávat mladé odborníky) • velká konkurence mezi malými módními značkami • pro oděvy se těžko hledá kvalitní švadlenka nebo malovýroba • malý trh • malá poptávka po módě • nedostatek znalostí pro vedení módního byznysu	• móda v Česku je víc lokální, dá se tedy dostat blíž k lidem, čímž je to více osobnější • české módní odvětví se rozvíjí a roste (prostor pro rozvoj)

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě vyhodnocení rozhovorů s designéry českých módních značek lze zodpovědět předem stanovené výzkumné otázky.

Tabulka 8 shrnuje hlavní problémy módních značek během pandemie covid-19 a odpovídá na první výzkumnou otázku „Jakým problémům čelily módní značky během pandemie?“.

Tabulka 8: Hlavní problémy českých módních značek během pandemie

Hlavní problémy českých módních značek během pandemie
• Pokles poptávky po módních produktech a pokles prodejů značky
• Zrušení akce a Fashion weeku
• Ztráta možnosti osobního kontaktu s klienty
• Komplikace výrobních procesů

- delší čekací doba doručení materiálů - snížení množství materiálů - nákaza pracovníků covidem - posunutí termínů

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9 prezentuje změny v rámci jednotlivých položek 7P marketingového mixu provedené módními značkami během pandemie covid-19 a má odpovědět na druhou výzkumnou otázku „Co se změnilo v rámci marketingového mixu módních značek v důsledku pandemie?“. Bylo také zjištěno, že položky Komunikace a Produkt, které patří do 7P marketingového mixu módních značek, prošly pod vlivem covidu největšími změnami.

Tabulka 9: Změny způsobené covidem v rámci jednotlivých položek 7P marketingového mixu módních značek

Změny způsobené covidem v rámci jednotlivých položek 7P marketingového mixu módních značek	
Produkt	• rozšíření sortimentu o basic řadu • přizpůsobení produktů online prostředí • zavedení retail věcí (trička, teplákové soupravy apod.) • výroba roušek • změna zaměření tvorby designérů z oblečení pro akce na volnočasové oblečení • vznik kolekcí a jednotlivých produktů, jejichž podoba nebo koncepce byla pandemií inspirována či ovlivněna
Cena	• zdražení nových produkty a zlevnění produktů ze starých kolekcí • vznik cenově dostupnějších produktů
Místo prodeje	• přechod na online platformy • vývoj vlastního e-shopu • rostoucí význam Instagramu jako platformy pro prodej módních produktů
Komunikace	• přechod na online komunikaci • sociální sítě se stávají hlavním komunikačním kanálem • výroba roušek jako charitativní činnost v rámci PR • přizpůsobení novému digitálnímu formátu FW • nové formy prezentace produktů

	• omezení osobního prodeje • rozvoj moderních komunikačních nástrojů • newsletter jako nový komunikační nástroj značek • zlepšení komunikace s jinými módními značkami • nové kolaborace • inspirace covidem (koncepce kolekcí, obsah na sociálních sítích atp.)
Fyzické prostředí	• rozvoj vlastního e-shopu • větší využívání online platforem a digitálních médií
Procesy	• prodloužení procesů objednávky a doručení materiálů • prodloužení dodací lhůty a doby vrácení produktů • objednávání a nakupování produktů prostřednictvím sociálních sítí
Lidé	• dočasné pozastavení spolupráce (s concept story, fabriky atp.) • žádné změny v pracovních týmech módních značek

Zdroj: vlastní zpracování

6.2 Doporučení

Doporučení prezentovaná v Tabulce 10 mohou být využity firmami v módním odvětví v případě krize podobného charakteru. Formulovaná doporučení vycházejí z výsledků výzkumu, osobních zkušeností návrhářů módních značek a znalostí autorky práce získaných v průběhu studia problematiky. Doporučení jsou tedy zaměřena na změny v rámci 7P položek marketingového mixu českých módních značek během covid krize či případné krize podobného charakteru.

Výzkum také odhalil, že malé české módní značky nemají marketingový plán ani strategii. Navzdory tomu autorka práce považuje strategická rozhodnutí, která designéři učinili, za efektivní a správná z pohledu řízení firmy v době recese jako covid krize. Postupy designérů během pandemie lze považovat za plodné nejen z hlediska rozvoje značky, ale také v kontextu vývoje českého módního sektoru. Toto téma vyžaduje další prozkoumání a může být prostorem pro další studium dopadů covidu na české módní odvětví.

Tabulka 10: Doporučení strategií a postupů v rámci marketingového mixu firem v módním odvětví během covid krize či krize podobného charakteru

Doporučení strategií a postupů v rámci marketingového mixu firem v módním odvětví během covid krize či krize podobného charakteru	
Produkt	• nové produkty musí odpovídat měnícím se potřebám zákazníků • přizpůsobení produktů online prostoru • rozšíření sortimentu o basic řadu a retail věci, které se dá vyrábět ve větším množství podle stanovených velikostí • rozšíření sortimentu o nové a zároveň cenově dostupné produkty
Cena	• nesnižovat cenu snížením kvality • nabízet produkty různých cenových segmentů, ale v souladu s úrovní značky • snížení ceny u starých výrobků, zvýšení u nových
Místo prodeje	• používat online platformy pro prodej (web, e-shop, sociální sítě, online platformy concept storů, internetové obchody) • založení a rozvoj vlastního e-shopu značky • využívat funkci e-shopu v rámci sociálních sítí pro usnadnění online objednávek
Komunikace	• pro spotřebitele je důležité, co se za oblečením, které kupují, skrývá, a proto je v rámci komunikace nutné, aby se značka otevřela zákazníkům, sdílela úspěchy a neúspěchy, šířila hodnoty a poslání značky • využití slev a akcí v rámci podpory prodeje • sbírat zpětnou vazbu od zákazníků • používat moderní komunikační nástroje (např. product placement, content marketing apod.) • investovat do rozvoje online komunikace • používání interaktivního obsahu, který zvyšuje zapojení zákazníků (např. kvízy a ankety, vychytávky na Instagramu, kombinace video, foto a audio obsahu atd.) • přímé oslovení zákazníků pomocí e-mail marketingu • používat newsletter jako komunikační nástroj pro přiblížení se zákazníkům a budování zákaznické databáze

	• podílet se na kolaboraci s jinými značkami, které nemusí být nutně z módního odvětví • charitativní činnost může být využita v rámci PR pro budování image značky, která bude pro značku fungovat i po krizi • nesnažit se vydělat na pandemii (velké riziko pro image značky) • je nutné poskytovat zákazníkům podporu, empatii a péči, protože jejich důvěra je rozhodujícím faktorem v online prodejích • osobnost designéra je také důležitá při komunikaci s klienty. Designér by se měl více otevřít klientům, udržovat s nimi osobní vztah, používat a rozvíjet svou osobní značku
Fyzické prostředí	• větší využívání online a digitálních médií • mít balení produktů, které obsahuje atributy posilující interakci klienta se značkou (např. jednotný design, vizitky, brožury atp.)
Procesy	• nastavit proces objednávání a nákupu zboží online pro zákazníky co nejjednodušší, nejpohodlnější a nejsrozumitelnější • v případě potřeby prodloužení doby dodání a vrácení produktů s předchozím upozorněním zákazníků • mít alternativní lokální dodavatele
Lidé	• spolupracovat s názorovými lídry, jako jsou blogeři, influenceři, stylisté atd., kteří mohou ovlivňovat názory spotřebitelů • motivovat a udržovat kontakt se zaměstnanci • udržování kontaktu s dodavateli

Zdroj: vlastní zpracování

Z dlouhodobého hlediska je významné, jak se značka během pandemie chovala a jaké kroky podnikla. Sledování uvedeným doporučením během krize, jako je pandemie, může značkám v módním odvětví pomoci účinně čelit problémům a zmírnit jejich dopad.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo popsat a analyzovat dopady covid krize na vybrané módní značky a následně navrhnout doporučení v rámci marketingového mixu módních značek. Teoretická část byla věnována problematice covid krize a její důsledků. Popisovala specifika módního odvětví a dopad pandemie na něj jak obecně, tak i na českém trhu. Následně byly popsány základní marketingové pojmy se zvláštním zřetelem na pojem fashion marketing a také specifika marketingového mixu módních značek, které sloužily základem pro zpracování praktické části práce.

Praktická část byla zaměřena na analýzu vlivu pandemie covid-19 na změny strategického řízení, zejména na změny v marketingovém mixu čtyřech vybraných módních značek, které působí na českém trhu. V rámci práce byly stanoveny a zodpovězeny dvě výzkumné otázky, o které se opíral celý výzkum. Otázka 1: „Jakým problémům čelily módní značky během pandemie?“. Otázka 2: „Co se změnilo v rámci marketingového mixu módních značek v důsledku pandemie?“. Samotnému vyhodnocení předcházel kvalitativní výzkum, konkrétně čtyři hloubkové rozhovory s módními návrháři a zároveň zakladateli módních značek MICHAEL KOVACIK, TEREZA ROSALIE KLADOSOVA, ZOLTÁN TÓTH a ADEMI. K analýze informací získaných během rozhovorů byla použita tematická analýza. Nejprve byl odhalen dopad covidu na každou značku zvlášť. Analýza byla rozdělena do několika kategorií formulovaných v rámci tematické analýzy rozhovorů. Tyto kategorie zahrnovaly: problémy módních značek během pandemie, marketingovou strategii módních značek, změny způsobené covidem v rámci jednotlivých položek 7P marketingového mixu módních značek, názor designérů módních značek na covidovou situaci. Během výzkumu vznikla i další kategorie - specifika módního odvětví v ČR, která také byla představena v práci a slouží k její obohacení a pochopení podmínek, ve kterých se módní značky nacházely a které by mohly potenciálně ovlivnit rozhodnutí návrhářů během pandemie.

Shrnutí výsledků v rámci analýzy každé módní firmy posloužilo základem pro formulaci hlavních zjištění výzkumu, které také obsahují aktuální specifiky módního odvětví v ČR. Zodpovězením na první výzkumnou otázku byly formulovány hlavní problémy českých módních značek během pandemie, do kterých patří: pokles poptávky po módních produktech a pokles prodejů značky, zrušení akce a Fashion weeku, ztráta možnosti osobního kontaktu s klienty a komplikace výrobních procesů. Zodpověděním na druhou výzkumnou otázku byly stanoveny změny způsobené covidem v rámci jednotlivých položek 7P marketingového mixu módních značek, kde komunikace a produkty módních značek prošly pod vlivem covidu největšími změnami. Dále byly formulovány doporučení, které byly

zaměřeny na změny v rámci 7P položek marketingového mixu českých módních značek během covid krize či případné krize podobného charakteru. Sledování uvedeným doporučením během krize, jako je pandemie, může značkám v módním odvětví pomoci účinně čelit problémům a zmírnit jejich dopad.

Výzkum také odhalil, že malé české módní značky nemají marketingový plán ani strategii. Navzdory tomu postupy designérů během pandemie lze považovat za plodné nejen z hlediska rozvoje značky, ale také v kontextu vývoje českého módního sektoru. Toto téma vyžaduje další prozkoumání a může být prostorem pro další studium dopadů covidu na české módní odvětví.

Autorka práce považuje za nutné dodat, že české módní odvětví má potenciál pro rozvoj, a tedy i prostor pro výzkum. Během práce se objevila řada omezení týkajících se nedostatku informací a číselných dat o českém módním odvětví. Přesto se autorce podařilo navázat spolupráci se čtyřmi módními značkami, které působí na českém trhu 2 až 9 let a každá z těchto značek se účastnila MBPFW, což odlišuje ne každou českou módní značku.

Závěrem by autorka ráda uvedla, že z pohledu dnešního dne lze říci, že pandemie covid-19 přinesla nejen hrozby, ale i příležitosti pro firmy, což potvrdili i návrháři módních značek, kteří se výzkumu zúčastnili. Nová situace umožňuje čerpat nová ponaučení do budoucna, což vyvolává zájem o studium pandemie jako nového fenoménu současné doby.

Seznam použité literatury

1. ABDUL LASI, Masri et al., 2021. Marketing Strategy and Implementation in the Covid-19 Era. A Literature Review. *City University eJournal of Academic Research* [online]. **3**(2), 47-61. ISSN 2682-910X. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Masri-Abdul-Lasi/publication/354059537_Marketing_Strategy_and_Implementation_in_the_Covid-19_Era_A_Literature_Review/links/612224aa0c2bfa282a60d18c/Marketing-Strategy-and-Implementation-in-the-Covid-19-Era-A-Literature-Review.pdf

2. ADEMI, 2021. [Každý pátek mě teď najdete v...] [foto]. In: *Instagram* [online]. [cit. 27.07.2022]. Dostupné z: https://www.instagram.com/p/CO0FV3eLt2X/

3. ADEMI, 2022. In: Instagram [online]. [cit. 30.07.2022]. Dostupné z: https://www.instagram.com/ademi_studio_/

4. AKTUÁLNĚ.CZ, 2020. Kdo vydělává i za stavu nouze: placené televize, on-line prodejci her a operátoři. In: *Zprávy - Aktuálně.cz* [online]. 18.04. [cit. 27.07.2022]. Dostupné z: https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/jake-obory-na-covidu-naopak-mohou-vydelat/r~3a272e2a7a5d11ea80e60cc47ab5f122/v~sl:be55b324684a1e37472e5c7810a3bf8c/

5. AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2017. Definitions of marketing. In: *AMA* [online]. [cit. 03.03.2022]. Dostupné z: https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/

6. AMSP ČR, 2021. *Tisková zpráva: Covid-19 a změny v podnikání* [online]. Praha: AMSP ČR, 18.03. [cit. 27.07.2022]. Dostupné z: https://amsp.cz/wp-content/uploads/2021/03/TZ-2021-03-18-Zvl%C3%A1d%C3%A1n%C3%AD-dopad%C5%AF-koronavirov%C3%A9-krize-v-podnik%C3%A1n%C3%AD-web.docx

7. ANON, 2018. Fashion - a Design Centred Approach V Market Centred Approach Assignment. In: *Anyassignment.com* [online]. 31.07. [cit. 02.03.2022]. Dostupné z: https://anyassignment.com/samples/fashion-a-design-centred-approach-v-market-centred-approach-369/

8. BARTONÍČEK, Radek et al., 2022. Anatomie selhání: Dva roky covidu v Česku ve faktech a výrocích. In: *Zprávy - Aktuálně.cz* [online]. 5.03. [cit. 27.07.2022]. Dostupné z: https://zpravy.aktualne.cz/domaci/casova-osa-covid/r~fd4c3f7e0ec511eb9d470cc47ab5f122/

9. BLANC, Emeline, 2018. Everything you've ever wanted to know about Fashion Week but always been afraid to ask. In: *Vogue France* [online]. 27.02 [cit. 24.03.2022]. Dostupné z: https://www.vogue.fr/fashion/fashion-news/story/everything-youve-ever-wanted-to-know-about-fashion-week-but-always-been-afraid-to-ask/1300

10. CRAVEN, Matt, STAPLES, Mark a WILSON, Matt, 2022. *Ten lessons from the first two years of COVID-19* [online]. McKinsey & Company [cit. 4.06.2022]. Dostupné z: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/healthcare%20systems%20and%20services/our%20insights/ten%20lessons%20from%20the%20first%20two%20years%20of%20covid%2019/ten-lessons-from-the-first-two-years-of-covid-19-final.pdf?shouldIndex=false

11. ČESKÁ REPUBLIKA, 2020. Předpis č. 596/2020 Sb., Usnesení vlády České republiky ze dne 23. prosince 2020 č. 1376 o přijetí krizového opatření. In: *Sbírka zákonů*, částka 242. ISSN 1211-1244.

12. DRAGOUN, Radek a KLÉZL, Tomáš, 2020. Blatný představil plán rozvolňování. První opatření mohou padnout za dva týdny. In: *Zprávy - Aktuálně.cz* [online]. 13.11. [cit. 27.07.2022]. Dostupné z: https://zpravy.aktualne.cz/domaci/blatny-predstavil-plan-rozvolnovani-ktera-opatreni-padnou-bu/r~6f99590425a511eb8b230cc47ab5f122/

13. DRUCKER, Peter Ferdinand, 1986. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. 1st ed. New York: Truman Talley Books. ISBN 0-525-24463-8.

14. EASEY, Mike, 2009. *Fashion marketing*. 3rd ed. United Kingdom: John Wiley & Sons. ISBN 978-1-4051-3953-3.

15. EURATEX, 2021. Impact of coronavirus (COVID-19) on key structural indicators in the clothing sector in Europe in the 2nd and 3rd quarter 2020 [Graf]. In: *Statista* [online]. 1.02. [cit. 20.05.2022]. Dostupné z: https://www.statista.com/statistics/1131181/coronavirus-impact-on-clothing-industry-europe/

16. FASHION (RE)SEARCH, 2018. České lokální značky. In: *Fashion (Re)search* [online]. [cit. 18.03.2022]. Dostupné z: https://www.fashion-research.cz/ceske-znacky-2018

17. FASHION (RE)SEARCH, 2021. Rok s koronavirem v módní e-commerce. In: *Fashion (Re)search* [online]. [cit. 25.03.2022]. Dostupné z: https://www.fashion-research.cz/rok-s-koronavirem

18. FASHIONUNITED, 2022. Global Fashion Industry Statistics. In: *FashionUnited* [online]. [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics/

19. FIBRE2FASHION, 2010. Value Retailing: Are brands losing their luster?. In: *Fibre2Fashion* [online]. [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: https://www.fibre2fashion.com/industry-article/5129/value-retailing-are-brands-losing-their-luster

20. FORBES, 2022. LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton. In: *Forbes* [online]. [cit. 03.03.2022]. Dostupné z: https://www.forbes.com/companies/lvmh-moet-hennessy-louis-vuitton/?list=global2000/&sh=498baf351371

21. HEURITECH, 2020. *Fashion Trends during and post Covid-19. From Heuritech's Instagram analysis* [online]. Heuritech [cit. 11.03.2022]. Dostupné z: https://www.heuritech.com/market-reports/trends-postccovid-19/#report

22. IBM INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE, 2020. *COVID-19 and the future of business. Executive epiphanies reveal post-pandemic opportunities* [online]. Armonk: IBM Corporation [cit. 27.07.2022]. Dostupné z: https://www.ibm.com/downloads/cas/1APBEJWB

23. ILCHI, Layla, 2020. How Coronavirus COVID-19 Is Impacting Fashion, Beauty and Retail Industries. In: *WWD* [online]. 17.03. [cit. 24.03.2022]. Dostupné z: https://wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/coronavirus-impact-fashion-beauty-retail-fashion-week-store-closures-1203541123/

24. IPSOS, 2021. COVID-19 a změny v podnikání. Výsledky průzkumu. In: *AMSP ČR* [online]. [cit. 27.07.2022]. Dostupné z: https://amsp.cz/wp-content/uploads/2021/03/Ipsos-pro-AMSP_Covid-a-Zm%C4%9Bny-v-podnik%C3%A1n%C3%AD_FINAL-_TZ-1.pdf

25. KHELEROVÁ, Vladimíra, HAUNEROVÁ, Klára a ŠIMONOVSKÁ, Zuzana, 2019. *Fashion management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2113-7.

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

27. KOTLER, Philip et al., 2005. *Principles of Marketing: European Edition*. 4th European ed. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 0-273-68456-6.

28. KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary a OPRESNIK, Marc Oliver, 2018. *Principles of marketing*. 17th Global ed. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 9780134492513.

29. KOVACIK, Michael, 2020. [BAF! Ďakujem za vaše správy...]. In: *Instagram* [online]. [cit. 30.07.2022]. Dostupné z: https://www.instagram.com/p/B94tYOcna8g/?igshid=YmMyMTA2M2Y%3D

30. KVARTÝR, 2022. ADEMI - Peněženka No.2 [foto]. In: *kvartyrstudio.cz* [online]. [cit. 30.07.2022]. Dostupné z: https://www.kvartyrstudio.cz/product-page/ademi-penezenka-no-2

31. KVARTYRSTUDIO.CZ, 2022. ADEMI. In: *Kvartýr shop & studio* [online]. Dostupné z: https://www.kvartyrstudio.cz/ademi

32. LUXURY, 2021. MBPFW: Michael Kováčik se vrací k základům v kolekci Back to Basics. In: *Luxury Guide* [online]. 5.09. [cit. 28.07.2022]. Dostupné z: https://luxuryguide.cz/2021/09/05/mbpfw-michael-kovacik-se-vraci-k-zakladum-v-kolekci-back-to-basics/

33. MANDIC, Zuzana, FETISOVA, Viola a JELINEK, Nora, 2018. *Potenciál módního sektoru ČR: Módní design - stav a potřeby* [online]. Praha: Institut umění – Divadelní ústav v Praze [cit. 18.03.2022]. ISBN 978-80-7008-404-5. Dostupné z: https://www.idu.cz/dokumenty/potencial_modniho_sektoru_web.pdf

34. MBPFW, 2020. *Tisková zpráva: Mercedes-Benz Prague Fashion Week přesouvá svou nadcházející edici FW 20 z poloviny března na květen* [online]. MBPFW, 5.03. [cit. 09.04.2022]. Dostupné z: https://mbpfw.com/uploads/502/4552246ffa2a5fa6f3045e10459d939a.pdf

35. MBPFW, 2021. *Drive-in Cinema FW21. Report* [online]. MERCEDES-BENZ PRAGUE FASHION WEEK [cit. 09.04.2022]. Dostupné z: https://mbpfw.com/uploads/17/4cc279fe92dc031aa3fdf21401897f73.pdf

36. MBPFW, 2022a. Michael Kovacik. In: *Mercedes-Benz Prague Fashion Week* [online]. [cit. 28.07.2022]. Dostupné z: https://mbpfw.com/designéri/michael-kovacik-prague

37. MBPFW, 2022b. Tereza Rosalie Kladošová. In: *Mercedes-Benz Prague Fashion Week* [online]. [cit. 28.07.2022]. Dostupné z: https://mbpfw.com/designeri/tereza-rosalie-kladosova

38. MBPFW, 2022c. Zoltán Tóth. In: *Mercedes-Benz Prague Fashion Week* [online]. [cit. 28.07.2022]. Dostupné z: https://mbpfw.com/designeri/zoltan-toth

39. MERTEN, Klaus, 1995. *Inhaltsanalyse. Einführung in Theorie, Methode und Praxis.* 2., verbesserte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien. ISBN 978-3-663-10353-0.

40. MICHAELKOVACIK.COM, 2022a. About. *michaelkovacik.com* [online]. [cit. 28.07.2022]. Dostupné z: https://www.michaelkovacik.com/top-menu/about

41. MICHAELKOVACIK.COM, 2022b. Stockists. *michaelkovacik.com* [online]. [cit. 28.07.2022]. Dostupné z: https://www.michaelkovacik.com/top-menu/stockists

42. MICHAELKOVACIK.COM, 2022c. Products. *michaelkovacik.com* [online]. [cit. 28.07.2022]. Dostupné z: https://www.michaelkovacik.com/products

43. MICHAELKOVACIK.COM, 2022d. FW2021. *michaelkovacik.com* [online]. [cit. 28.07.2022]. Dostupné z: https://www.michaelkovacik.com/collections/FW2021

44. MOORMAN, Christine a SHKIL, Brittney, 2021. 10 Ways COVID-19 Changed Marketing. In: *CMSWIRE* [online]. 12.05. [cit. 11.03.2022]. Dostupné z: https://www.cmswire.com/digital-marketing/how-covid-19-changed-marketing/

45. MUKHERJEE, Nilam, 2021. Paris Fashion Week 2021 Goes Digital During COVID. In: *GOTHAM* [online]. 14.01. [cit. 24.03.2022]. Dostupné z: https://gothammag.com/paris-fashion-week-2021-digital-covid

46. PATIL, Kavita, 2021. Scenario of Fashion Industry & Fashion Trends: Post Covid-19. *Quest Journals* [online]. **9**(1), 38-43 [cit. 27.07.2022]. ISSN 2321-9467. Dostupné z: http://www.questjournals.org/jrhss/papers/vol9-issue1/Ser-4/F0901043843.pdf

47. POSNER, Harriet, 2015. *Marketing Fashion: Strategy, Branding and Promotion.* 2nd ed. London: Laurence King Publishing. ISBN 978 1 78067 566 4.

48. SAREEN, Anul, 2022. Agility or Cost Advantage: A Supply Chain Dilemma for the Fashion Industry. In: *Euromonitor International* [online]. 21.02. [cit. 25.03.2022]. Dostupné z: https://www.euromonitor.com/article/agility-or-cost-advantage-a-supply-chain-dilemma-for-the-fashion-industry

49. SHOPSYS, 2014. Pop-up obchody a jejich využití pro on-line obchodování. In: *Shopsys.cz* [online]. 6.05. [cit. 28.07.2022]. Dostupné z: https://www.shopsys.cz/popup-obchody-a-jejich-vyuziti-pro-online-obchodovani/#:~:text=Pop%2Dup%20store%20je%20kr%C3%A1tkodob%C3%BD,obchodu%20pro%20on%2Dline%20obchodov%C3%A1n%C3%AD.

50. SLOWFEMME, 2021. Základy šatníku: nadčasovost ve 30 kouscích. In: *slowfemme.com* [online]. 19.09. [cit. 28.07.2022]. Dostupné z: https://www.slowfemme.com/magazine/zaklady-satniku-nadcasovost-ve-30-kouscich

51. STATISTA, 2020. *Coronavirus: impact on the advertising and marketing industry worldwide* [online]. Statista [cit. 11.03.2022]. Dostupné z: https://www.statista.com/study/71662/coronavirus-impact-on-the-advertising-and-marketing-industry-worldwide/

52. STATISTA, 2021. Revenue of the apparel market worldwide from 2013 to 2026 (in billion U.S. dollars) [Graf]. In: *Statista* [online]. 15.10. [cit. 20.05.2022]. Dostupné z: https://www.statista.com/forecasts/821415/value-of-the-global-apparel-market

53. STATISTA, 2022. Fashion – Revenue. Czechia (billion USD (US$)) [Graf]. In: *Statista* [online]. [cit. 27.07.2022]. Dostupné z: https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/fashion/czechia

54. STÁTNÍ ZDRAVOTNÍ ÚSTAV, 2021. *Základní informace o onemocnění novým koronavirem – covid-19 (coronavirus disease 2019)* [online]. Praha: Státní zdravotní ústav [cit. 16.04.2022]. Dostupné z: http://www.szu.cz/uploads/Epidemiologie/Coronavirus/Zakladni_info/zakladni_informace_covid_8_aktualizace_prosinec_2021.pdf

55. STEELE, Valerie a MAJOR, John S., 2020. Fashion industry. In: *Encyclopedia Britannica* [online]. 23.10. [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: https://www.britannica.com/art/fashion-industry

56. STRAUSS, Anselm L. a CORBIN, Juliet, 1999. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie.* Vyd. 1. Brno :, Boskovice: Sdružení Podané ruce ;, Albert. ISBN 80-85834-60-X.

57. ŠVÁBENSKÁ, Lucie, 2021. Michael Kováčik: velmi důležité je být v tvorbě aktuální. In: *Harpers's Bazaar ČR* [online]. 2.09. [cit. 28.07.2022]. Dostupné z: https://www.harpersbazaar.cz/hblovers/michael-kovacik-velmi-dulezite-je-byt-v-tvorbe-aktualni/

58. TEREZA ROSALIE KLADOSOVA, 2022a. About. In: *terezarosaliekladosova.cz* [online]. [cit. 28.07.2022]. Dostupné z: http://www.terezarosaliekladosova.cz/#main-navigation

59. TEREZA ROSALIE KLADOSOVA, 2022b. Mask with bows [foto]. In: *terezarosaliekladosova.cz* [online]. [cit. 10.02.2022]. Dostupné z: https://shop.terezarosaliekladosova.com/products/mask-with-bows

60. TEREZA ROSALIE KLADOSOVA, 2022c. GLOVE BAG WITH BELT AND CROSS-BODY STRAP, yellow [foto]. In: *terezarosaliekladosova.cz* [online]. [cit. 30.07.2022]. Dostupné z: https://shop.terezarosaliekladosova.com/collections/bags/products/glove-bag-with-belt-and-crossbody-strap-yellow

61. TEREZA ROSALIE KLADOSOVA, 2022d. TRK Styling Tips. ANNET X A CENY ANDEL. [elektronická pošta]. 15. 05. [cit. 27.07.2022].

62. TEREZA ROSALIE KLADOSOVA, 2022e. [Highlights. PROCESS]. In: *Instagram* [online]. [cit. 27.07.2022]. Dostupné z: https://www.instagram.com/stories/highlights/18036806776326026/

63. TEREZA ROSALIE KLADOSOVA, 2022f. Rezervovat schůzku ve studiu. *terezarosaliekladosova.com* [online]. [cit. 27.07.2022]. Dostupné z: https://terezarosaliekladosova.youcanbook.me/

64. THE CMO SURVEY, 2020. *Covid-19 and the State of Marketing. Highlights & Insighst Report. Special Edition – June 2020* [online]. The CMO Survey [cit. 11.03.2022].

Dostupné z: https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/2020/06/The_CMO_Survey-Highlights-and_Insights_Report-June-2020.pdf

65. THE CMO SURVEY, 2022. *The Highlights and Insights Report February 2022. Managing Digital Marketing Returns, Privacy, and Climate Impact* [online]. The CMO Survey [cit. 13.03.2022]. Dostupné z: https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/2022/02/The_CMO_Survey-Highlights_and_Insights_Report-February_2022.pdf

66. TÓTH, Zoltán, 2020a. [Look 6....] [foto]. In: *Instagram* [online]. [cit. 27.07.2022]. Dostupné z: https://www.instagram.com/p/CFRKwJCnyGm/

67. TÓTH, Zoltán, 2020b. [#czechoslovaksummer...] [foto]. In: *Instagram* [online]. [cit. 27.07.2022]. Dostupné z: https://www.instagram.com/p/CBz_8Xrnb__/

68. TÓTH, Zoltán, 2021. [UNISEX + VARIABLE HOODIE...] [foto]. In: *Instagram* [online]. [cit. 27.07.2022]. Dostupné z: https://www.instagram.com/p/COuT3KJrdUv/

69. VLÁDA ČR, 2021. Aktuální opatření na podporu ekonomiky. In: *Vláda ČR* [online]. 29.11. [cit. 27.07.2022]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/podpora-a-ulevy-pro-podnikatele-a-zamestnance-180601/

70. VLÁDA ČR, 2022. Protiepidemická opatření. In: *Vláda ČR* [online]. 11.04. [cit. 16.05.2022]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vyhlaseni-nouzoveho-stavu-180234/

71. ZALANDO DIGITAL STAGE #MBPFW, 2021. Rozhovor | Michael Kováčik. In: *YouTube* [online]. 20.05 [cit. 28.07.2022]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=ZGtIV5ShE5o

72. ZOLTANTOTH.CZ, 2022. Contact. In: *zoltantoth.cz* [online]. [cit. 28.07.2022]. Dostupné z: https://zoltantoth.cz/pages/contact

Seznam obrázků

Obrázek 1: Základní hierarchie módy 14
Obrázek 2: Pozitivní a negativní faktory módního sektoru ČR 17
Obrázek 3: Koncepce fashion marketingu 24
Obrázek 4: Proces fashion marketingu 25
Obrázek 5: Cenové kategorie módních produktů 28
Obrázek 6: Příspěvek Michaela Kováčika na Instagramu ohledně výroby roušek 40
Obrázek 7: Komentáře k příspěvku o rouškách od Michaela Kováčika 41
Obrázek 8: Volnočasové oblečení značky MICHAEL KOVACIK 42
Obrázek 9: Kolekce BACK TO BASICS 43
Obrázek 10: Rouška z kolekce značky TRK 51
Obrázek 11: Pasová kabelka z kolekce značky TRK 51
Obrázek 12: Článek z newsletteru značky TRK 54
Obrázek 13: Instagram stories značky TRK 56
Obrázek 14: Rezervační systém značky TRK 58
Obrázek 15: Mikina a legíny z kolekce BASE 21 značky Zoltán Tóth 62
Obrázek 16: Kolekce Zoltán Tóth X Levi's 63
Obrázek 17: Kolekce ČESKOSLOVENSKÉ LÉTO značky Zoltán Tóth 64
Obrázek 18: Peněženky z kolekce značky ADEMI 73
Obrázek 19: Kolekce RE-START značky ADEMI 74
Obrázek 20: Instagram profil značky ADEMI 77

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vliv covidu na značku MICHAEL KOVACIK 47
Tabulka 2: Vliv covidu na značku TEREZA ROSALIE KLADOSOVA 59
Tabulka 3: Vliv covidu na značku ZOLTÁN TÓTH 70
Tabulka 4: Vliv covidu na značku ADEMI 79
Tabulka 5: Hlavní místa prodeje módních značek 88
Tabulka 6: Hlavní komunikační nástroje módních značek 90
Tabulka 7: Specifika módního odvětví v České republice 100
Tabulka 8: Hlavní problémy českých módních značek během pandemie 101
Tabulka 9: Změny způsobené covidem v rámci jednotlivých položek 7P marketingového mixu módních značek 102
Tabulka 10: Doporučení strategií a postupů v rámci marketingového mixu firem v módním odvětví během covid krize či krize podobného charakteru 104

Seznam grafů

Graf 1: Globální tržby trhu s oblečením 2016-2026 (US$) 18
Graf 2: Dopad pandemie (COVID-19) na klíčové strukturální ukazatele oděvního sektoru v Evropě ve 2. a 3. čtvrtletí 2020 19
Graf 3: Příjmy z módní e-commerce v ČR (US$) 20

Seznam použitých zkratek

B2C Business-to-customer

ČR Česká republika

FW Fashion week

HDP Hrubý domácí produkt

MBPFW Mercedes-Benz Prague Fashion Week

PES Protiepidemický systém

Seznam příloh

Příloha 1 Usnesení vlády České republiky ze dne 23. prosince 2020 č. 1376 o přijetí krizového opatření
Příloha 2 Polostrukturovaný dotazník

Příloha 1 Usnesení vlády České republiky ze dne 23. prosince 2020 č. 1376 o přijetí krizového opatření

596

USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY

ze dne 23. prosince 2020 č. 1376

o přijetí krizového opatření

V návaznosti na usnesení vlády č. 957 ze dne 30. září 2020, kterým vláda v souladu s čl. 5 a 6 ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky, vyhlásila pro území České republiky z důvodu ohrožení zdraví v souvislosti s prokázáním výskytu koronaviru /označovaný jako SARS CoV-2/ na území České republiky nouzový stav a ve smyslu § 5 písm. a) až e) a § 6 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), ve znění pozdějších předpisů, pro řešení vzniklé krizové situace, rozhodla o přijetí krizových opatření, tímto ve smyslu ustanovení § 5 písm. e) a § 6 odst. 1 písm. b) krizového zákona.

Vláda s účinností ode dne 27. prosince 2020 od 00:00 hod. do dne 10. ledna 2021 do 23:59 hod.

I. zakazuje

1. maloobchodní prodej a prodej a poskytování služeb v provozovnách, s výjimkou těchto provozoven:
   a) prodejen potravin,
   b) prodejen pohonných hmot a dalších potřeb pro provoz motorových vozidel,
   c) prodejen paliv,
   d) prodejen hygienického zboží, kosmetiky a jiného drogistického zboží,
   e) lékáren, výdejen a prodejen zdravotnických prostředků,
   f) prodejen malých domácích zvířat,
   g) prodejen krmiva a dalších potřeb pro zvířata,
   h) prodejen brýlí, kontaktních čoček a souvisejícího zboží,
   i) prodejen novin a časopisů,
   j) prodejen tabákových výrobků,
   k) prádelen a čistíren,
   l) provozoven servisu a oprav silničních vozidel,
   m) provozoven poskytovatelů odtahů a odstraňování závad vozidel v provozu na pozemních komunikacích,
   n) prodejen náhradních dílů k dopravním prostředkům a výrobním technologiím,
   o) provozoven umožňujících vyzvednutí zboží a zásilek zakoupených distančním způsobem,
   p) prodejen zahrádkářských potřeb včetně osiva a sadby,
   q) pokladen prodeje jízdenek,
   r) květinářství,
   s) provozoven pro sjednání provádění staveb a jejich odstraňování, projektovou činnost ve výstavbě, geologické práce, zeměměřičství, testování, měření a analýzu ve stavebnictví,
   t) prodejen textilního materiálu a textilní galanterie,
   u) provozoven servisu výpočetní a telekomunikační techniky, audio a video přijímačů, spotřební elektroniky, přístrojů a dalších výrobků pro domácnosti,

v) provozoven realitního zprostředkování a činnosti účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,

w) zámečnictví a provozoven servisu dalších výrobků pro domácnost,

x) provozoven oprav, údržby a instalací strojů a zařízení pro domácnost,

y) provozoven pohřební služby, provádění balzamací a konzervací, zpopelňování lidských pozůstatků nebo lidských ostatků, včetně ukládání lidských ostatků do uren,

z) myček automobilů,

aa) prodejen domácích potřeb a železářství, přičemž za domácí potřeby se nepovažují nábytek, koberce a jiné podlahové krytiny,

ab) provozoven sběru a výkupu surovin a kompostáren,

ac) provozoven zabývajících se zpracováním kamene (např. výroba pomníků, náhrobních kamenů a jejich instalace),

ad) provozoven (včetně mobilních) s prodejem pietního zboží, např. věnce, květinové výzdoby na hroby, pietní svíčky apod.; pro tyto provozovny neplatí zákaz prodeje v mobilních provozovnách uvedený v bodě I/7,

ae) provozoven poskytujících službu úpravy a stříhání psů a koček,

af) prodejen zbraní a střeliva,

s tím, že jiné zboží a služby je zakázáno v těchto prodejnách nebo provozovnách prodávat nebo poskytovat; tento zákaz se nevztahuje na činnosti, které nejsou živností podle živnostenského zákona; dále se tento zákaz nevztahuje na takové provozovny, ve kterých sice maloobchodní prodej a prodej a poskytování služeb, který není zakázán, nepředstavuje výlučnou činnost v provozovně, avšak část provozovny, ve které probíhá maloobchodní prodej a prodej a poskytování služeb, který není zakázán, je oddělena od ostatních částí provozovny, do kterých není zákazníkům umožněn přístup,

2. přítomnost veřejnosti v provozovnách stravovacích služeb (např. restaurace, hospody a bary), s výjimkou:

a) v provozovnách, které neslouží pro veřejnost (např. zaměstnanecké stravování, stravování poskytovatelů zdravotních služeb a sociálních služeb, ve vězeňských zařízeních),

b) školního stravování zaměstnanců přítomných na pracovišti a dětí, žáků a studentů účastnících se prezenčního vzdělávání,

c) v provozovnách v ubytovacích zařízeních za podmínky, že poskytují stravování pouze ubytovaným osobám, a to pouze v čase mezi 05:00 hod. a 20:59 hod.;

tím není dotčena možnost prodeje mimo provozovnu stravovacích služeb (např. provozovny rychlého občerstvení s výdejovým okénkem nebo prodej jídla s sebou) s tím, že prodej zákazníkům v místě provozovny (např. výdejové okénko) je zakázán v čase mezi 21:00 hod. a 04:59 hod.,

3. dále

a) koncerty a jiná hudební, divadelní, filmová a jiná umělecká představení včetně cirkusů a varieté s přítomností diváků; bez diváků lze tato představení konat nebo zkoušet jen v případě, že je provádí umělci, kteří tak činí v rámci zaměstnání nebo podnikání, s tím, že

i) ochranný prostředek dýchacích cest účinkující mohou odložit pouze na místě výkonu vlastní produkce a pouze po dobu této produkce,

ii) je-li součástí scénického díla zpěv, omezuje se počet účinkujících na jevišti nebo zkušebně tak, že celkový počet účinkujících nesmí být vyšší než počet metrů čtverečních celkové podlahové plochy jeviště nebo zkušebny dělený čtyřmi,

iii) u hráčů všech nástrojových skupin je nutné dodržovat rozestupy alespoň 1,2 metru a každý hráč na smyčcové nástroje použije samostatný notový pult, pokud to dovolují prostorové podmínky,

b) poutě a podobné tradiční akce,

c) kongresy, vzdělávací akce a zkoušky v prezenční formě, s výjimkou praktické výuky a praxe podle zákona č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta, ve znění pozdějších předpisů, a podle zákona č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních), ve znění pozdějších předpisů, profesního vzdělávání členů jednotek požární ochrany a příslušníků Hasičského záchranného sboru České republiky a zkoušek, jejichž složení je podmínkou stanovenou právními předpisy pro výkon určité činnosti, nejde-li o zkoušky, které jsou součástí vzdělávání podle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů, nebo zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a s výjimkou činností na základě zákona č. 247/2000 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a o změnách některých zákonů; přitom se zakazuje v jeden čas přítomnost více než 10 osob a, je-li zkouška podle právního předpisu veřejná, dalších více než 3 osob z řad veřejnosti,

d) veletrhy,

e) provoz heren, kasin a sázkových kanceláří,

f) provoz a používání sportovišť ve vnitřních prostorech staveb (např. tělocvičny, hřiště, kluziště, kurty, ringy, herny bowlingu nebo kulečníku, tréninková zařízení) a vnitřních prostor venkovních sportovišť, tanečních studií, posiloven a fitness center, s výjimkou sportovní činnosti ve školách či školských zařízeních a vysokých školách, kde to krizová opatření umožňují, a s výjimkou sportovní přípravy, kterou provádí osoby v rámci výkonu zaměstnání, výkonu podnikatelské nebo jiné obdobné činnosti jako přípravu pro sportovní akce konané v rámci soutěží organizovaných sportovními svazy, a sportovních akcí, které nejsou zakázány,

g) provoz a používání umělých koupališť (plavecký bazén, koupelový bazén, bazén pro kojence a batolata, brouzdaliště), wellness zařízení včetně saun, solárií a solných jeskyní, pokud se nejedná o poskytování zdravotních služeb poskytovatelem zdravotních služeb,

h) návštěvy a prohlídky zoologických zahrad a botanických zahrad,

i) návštěvy a prohlídky muzeí, galerií, výstavních prostor, hradů, zámků a obdobných historických nebo kulturních objektů, hvězdáren a planetárií,

j) provozování zařízení nebo poskytování služeb osobám ve věku 6 až 18 let zaměřených na činnosti obdobné zájmovým vzděláváním podle § 2 vyhlášky č. 74/2005 Sb., jako jsou zejména zájmová, výchovná, rekreační nebo vzdělávací činnost včetně přípravy na vyučování,

k) provoz lyžařských vleků a lanových drah pro veřejnost v souvislosti s využíváním lyžařských tratí veřejností; tím není dotčen provoz lanových drah pro účely přepravy zboží a materiálu nebo dopravy osob za jiným účelem, než je využití lyžařských tratí,

4. poskytování ubytovacích služeb, s výjimkou poskytování ubytovacích služeb

a) osobám za účelem výkonu povolání, podnikatelské nebo jiné obdobné činnosti,

b) osobám, kterým byla nařízena pracovní povinnost podle krizového zákona,

c) cizincům do doby opuštění území České republiky a cizincům s pracovním povolením na území České republiky,

d) osobám, kterým byla nařízena izolace nebo karanténa,

e) osobám, jejichž ubytování bylo sjednáno státem, územním samosprávným celkem nebo jimi zřízenými nebo založenými subjekty za účelem uvolnění kapacit poskytovatelů zdravotních služeb nebo poskytovatelů sociálních služeb nebo pro zajištění ubytování osob bez domova,

f) osobám za účelem dokončení ubytování zahájeného před účinností tohoto usnesení vlády,

5. pití alkoholických nápojů na veřejně přístupných místech; tím není dotčena možnost pít alkoholické nápoje ve vnitřních prostorech provozoven stravovacích služeb,

6. maloobchodní prodej a prodej a poskytování služeb v provozovnách ve státní svátek a v ostatní svátek po celý den a v ostatní dny v čase mezi 21:00 hod. až 04:59 hod. s tím, že tento zákaz se nevztahuje na činnosti, které nejsou živností podle živnostenského zákona, a na provozování:

   a) čerpacích stanic s palivy a mazivy,

   b) lékáren,

   c) prodejen v místech zvýšené koncentrace cestujících na letištích, železničních stanicích a autobusových nádražích,

   d) prodejen ve zdravotnických zařízeních,

   e) provozoven stravovacích služeb v rozsahu podle bodu I/2,

7. prodej na tržištích, v tržnicích a v mobilních provozovnách (prodej ve stáncích, v pojízdných prodejnách a prodej z jiných mobilních zařízení), pochůzkový a podomní prodej; zákaz se nevztahuje na pojízdné prodejny zajišťující prodej potravin a drogistického zboží v obcích, kde není možno toto zboží zakoupit v jiné provozovně; zákaz se dále nevztahuje na prodej ovoce a zeleniny (v čerstvém nebo zpracovaném stavu), bylin, květin, mléka a výrobků z mléka, masa a výrobků z masa, včetně živých ryb, vajec, pekařských a cukrářských výrobků, medu a výrobků z medu;

II. omezuje

1. provoz provozovny stravovacích služeb, v jejichž případě není zakázána přítomnost veřejnosti v provozovně podle bodu I/2, tak, že jejich provozovatelé musí dodržovat následující pravidla:

   a) zákazníci jsou usazeni tak, že mezi nimi je odstup alespoň 1,5 metru, s výjimkou zákazníků sedících u jednoho stolu,

   b) u jednoho stolu sedí nejvýše 4 zákazníci, s výjimkou členů domácnosti; jedná-li se o dlouhý stůl, lze u něj usadit více zákazníků tak, že mezi skupinami nejvýše 4 zákazníků, s výjimkou členů domácnosti, je rozestup alespoň 2 metry,

   c) provozovatel nepřipustí ve vnitřních prostorech provozovny více zákazníků, než je ve vnitřních prostorech provozovny míst k sezení pro zákazníky; provozovatel je povinen písemně evidovat celkový aktuální počet míst k sezení pro zákazníky,

   d) zákaz produkce živé hudby a tance,

   e) nebude poskytována možnost bezdrátového připojení se na Internet pro veřejnost,

2. provoz provozovny stravovacích služeb tak, že v případě prodeje z provozovny stravovacích služeb mimo její vnitřní prostory (např. výdejové okénko) jsou osoby, které v bezprostředním okolí provozovny konzumují potraviny a pokrmy včetně nápojů zde zakoupených (s výjimkou alkoholických nápojů, jejichž pití je na veřejně přístupných místech zakázáno), povinny dodržovat rozestupy od jiných osob alespoň 2 metry, nejde-li o členy domácnosti,

3. provoz hudebních, tanečních, herních a podobných společenských klubů a diskoték tak, že se v nich zakazuje přítomnost veřejnosti,

4. činnost nákupních center s prodejní plochou přesahující 5 000 m^2 tak, že

   a) použití míst určených k odpočinku (židle, křesla, lavice apod.) je omezeno tak, aby nebyla místy shromažďování osob,

   b) není poskytována možnost bezdrátového připojení se na Internet pro veřejnost,

c) provozovatel zajistí alespoň jednu osobu, která dohlíží na dodržování následujících pravidel a působí na zákazníky a další osoby, aby je dodržovali,

d) následující pokyny pro zákazníky jsou sdělovány zákazníkům a dalším osobám, zejména formou informačních tabulí, letáků, na obrazovkách, rozhlasem apod.,

e) provozovatel zajistí viditelné označení pokynu k dodržování rozestupu 2 metrů mezi osobami na veřejně přístupných plochách v nákupním centru (např. formou infografiky, spotů v rádiu centra, infografiky u vstupu do prodejen a jiných provozoven, infografiky na podlaze veřejných prostor apod.),

f) je zamezováno shlukování osob, zejména ve všech místech, kde to lze očekávat, např. vstupy z podzemních garáží, prostor před výtahy, eskalátory, travelátory, záchody apod.,

g) je zakázán provoz dětských koutků,

h) provozovatel zajistí maximální možnou cirkulaci vzduchu s nasáváním venkovního vzduchu (větrání nebo klimatizace) bez recirkulace vzduchu v objektu,

i) jsou zakázány propagační aktivity v prodejnách, u nichž je přítomna fyzická osoba zajišťující jejich průběh,

j) prodej z provozovny stravovacích služeb umístěné v rámci nákupního centra je možný pouze přes výdejové okénko nebo jako jídlo s sebou,

5. provoz farmářských a ostatních venkovních trhů a tržišť, jejichž činnost není zakázána podle bodu I/7, tak, že jejich provozovatelé musí dodržovat následující pravidla:

a) zajistit odstupy mezi stánky, stolky nebo jinými prodejními místy nejméně 4 metry,

b) v jeden čas se na ploše farmářského tržiště nesmí vyskytovat více než 1 osoba na 15 m^2,

c) umístit nádoby s dezinfekčními prostředky u každého prodejního místa,

d) zakazuje se provozovat stravovací služby a prodávat pokrmy včetně nápojů určených k bezprostřední konzumaci; tím není dotčena možnost bezplatného poskytování pokrmů v rámci vánočních akcí charitativního charakteru,

e) zakazují se stoly a místa k sezení,

6. provoz knihoven tak, že se zakazuje provádět výdej výpůjček a jejich vracení jinak než bezkontaktně,

7. provoz v provozovnách podle bodu I/1, jejichž provoz není zakázán, tak, že provozovatel dodržuje následující pravidla:

a) v provozovně nepřipustí přítomnost více zákazníků, než je 1 zákazník na 15 m^2 prodejní plochy; v případě provozovny s prodejní plochou menší než 15 m^2 se toto omezení nevztahuje na dítě mladší 15 let doprovázející zákazníka a na doprovod zákazníka, který je držitelem průkazu osoby se zdravotním postižením; v případě ostatních provozoven se toto omezení nevztahuje na dítě mladší 6 let doprovázející zákazníka,

b) aktivně brání tomu, aby se zákazníci zdržovali v kratších vzdálenostech, než jsou 2 metry, nejde-li o osoby ze společné domácnosti,

c) zajistí řízení front čekajících zákazníků, a to jak uvnitř, tak před provozovnou, zejména za pomoci označení prostoru pro čekání a umístění značek pro minimální rozestupy mezi zákazníky (minimální rozestupy 2 metry), přičemž zákazník, který je držitelem průkazu osoby se zdravotním postižením, má právo přednostního nákupu,

d) umístí dezinfekční prostředky u často dotýkaných předmětů (především kliky, zábradlí, nákupní vozíky) tak, aby byly k dispozici pro zaměstnance i zákazníky provozoven a mohly být využívány k pravidelné dezinfekci,

e) zajistí informování zákazníků o výše uvedených pravidlech, a to zejména prostřednictvím informačních plakátů u vstupu a v provozovně, popřípadě sdělováním pravidel reproduktory v provozovně,

f) zajistí maximální možnou cirkulaci vzduchu s nasáváním venkovního vzduchu (větrání nebo klimatizace) bez recirkulace vzduchu v objektu,

g) jsou zakázány propagační aktivity v prodejnách, u nichž je přítomna fyzická osoba zajišťující jejich průběh,

h) v případě osoby, která veze kočárek s dítětem, nesmí provozovatel vyžadovat, aby pro nákup používala nákupní vozík, a dítě v kočárku se nezapočítá do celkového dovoleného počtu osob na prodejní plochu,

s tím, že prodejní plochou se rozumí část provozovny, která je určena pro prodej a vystavení zboží, tj. celková plocha, kam zákazníci mají přístup, včetně zkušebních místností, plocha zabraná prodejními pulty a výklady, plocha za prodejními pulty, kterou používají prodavači; do prodejní plochy se nezahrnují kanceláře, sklady a přípravny, dílny, schodiště, šatny a jiné společenské prostory.

Předseda vlády:

Ing. **Babiš** v. r.

Příloha 2 Polostrukturovaný dotazník

Polostrukturovaný dotazník „Vliv pandemie Covid-19 na české módní značky“	
• Co považujete za pozitivní a negativní stránky módního odvětví v České republice? • Jak velký je zájem o módu v Česku? • Myslíte si, že se během pandemie zájem o módu mezi Čechy změnil? • Jak dlouho jste na trhu? • Jaké byly hlavní výzvy, kterým Vaše značka čelila během pandemie? • Jak moc se Vaše značka změnila od začátku pandemie? • Jak se podle vašeho názoru změnily požadavky Vašich klientů během pandemie, jestli se vůbec změnily? • Na co se při tvorbě orientujete: na požadavky svých klientů, nebo na vlastní kreativitu, styl a strategii? • Šijete věcí na míru, nebo máte stanovené velikosti?	
MARKETING	• Často v módním odvětví malé a střední značky nedělají marketingové/manažerské plány a strategie, a fungují spíše organicky. Jak tomu je u Vás? Máte marketingový plán a dlouhodobou strategii? • Podle Vašeho názoru, radši byste během pandemie měli marketingový plán, nebo by bylo lepší, že jste plán neměli a mohli jste rychle svou strategii měnit?
PRODUKT	• Ovlivnila pandemie dodávku zboží a materiálů k vytvoření Vašich produktů? • Objevily se nějaké nové produkty nebo služby v důsledku pandemie? • Jak pandemie ovlivnila vaše produkty/nové kolekce? Bylo to inspirovavané covidem?
CENA	• Změnila se Vaše cenová politika? Jak to ovlivnilo značku? • Jak moc pandemie finančně ovlivnila značku?
MISTO PRODEJE	• Jak svoje produkty prodáváte? Jak jste je prodávali během pandemie? • Posíláte svoje výrobky i do zahraničí? Způsobila pandemie problémy s přeposíláním produktů? • Máte e-shop? Posíláte věci z e-shopu celosvětově?
KOMUNIKACE	• Vaše značka se zúčastnila MBPFW21 v novém digital formátu. Byla to pro Vás užitečná zkušenost? • Plánovali jste se zúčastnit FW i před covidem? • Ovlivnila účast ve FW popularitu značky a prodeje? Jakou výhodu to přináší pro značku a designera? • Došlo k obnovení vizuální komunikace značky (web, logo atd.)? Co Vás k tomu vedlo? • Otevřela pandemie příležitosti pro kolaboraci s jinými značkami nebo pro zajímavou spolupráci? • Posílila pandemie Vaše spojení se zákazníky, nebo Vás naopak donutila hledat nové způsoby oslovení své cílové skupiny? • Komunikovali byste se zákazníky jinak, kdyby nebyl covid? • Jak značku propagujete a jaké komunikační nástroje využíváte? Ovlivnila to pandemie? • Objevily se během pandemie nějaké trendy/novinky v komunikaci se zákazníky, které se budou používat i nadále?
FYZICKE PROSTREDI	• Začali jste nabízet nějaké exkluzivní služby pro klienty v souvislosti s covidem?
PROCESY	• Jak ovlivnila pandemie obchodní procesy firmy (jako např. objednání, doručení, vrácení zboží atp.)? • Objevily se během pandemie nějaké trendy/novinky ve vnitřních procesech firmy, které se budou používat i nadále?
LIDE	• Kdo se podílí na tvorbě Vašich produktů? Máte stálý tým? Došlo ke změnám v pracovním týmu v důsledku pandemie? • Změnila se nějak vaše zákaznická skupina kvůli covidu?
• Považujete pandemii za prostor pro nové příležitosti, nebo za hrozbu pro budoucí vývoj?	

Evidence výpůjček

Prohlášení:
Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Elizaveta Zhukova
V Praze dne: 05. 08. 2022 Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis