



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Marketingový plán vybrané organizace

Marketing Plan of Selected Company

Diplomová práce

Studijní program: Řízení rozvojových projektů
Studijní obor: Projektové řízení inovací v podniku
Vedoucí práce: Ing. Barbora Joudalová, MBA

Bc. Štěpánka Barešová

Praha 2016

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Barešová</u>	Jméno:	<u>Štěpánka</u>	Osobní číslo:	<u>439607</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií, oddělení manažerských studií</u>				
Studijní program:	<u>Řízení rozvojových projektů</u>				
Studijní obor:	<u>Projektové řízení inovací v podniku</u>				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Marketingový plán vybrané organizace

Název diplomové práce anglicky:
Marketing Plan of Selected Company

Pokyny pro vypracování:
Cíl práce: Cílem diplomové práce je vytvořit kompletní marketingový plán vybrané společnosti pro rok 2017, který bude korespondovat se současnou tržní pozicí a vývojem společnosti. Práce kombinuje teoretický a praktický přístup a poskytne ucelený pohled na oblast marketingové plánu pro střední a malé firmy. Přínosem práce je praktické využití pro management společnosti v následujícím roce.
Stručná osnova: Teoretická část práce bude zaměřena na jednotlivé části marketingového plánu a metodiky jeho sestavení. V praktické části bude popsána společnost, bude provedena analýza tržního prostředí, stanoveny marketingové cíle a návrh konkrétního plánu. Dále bude práce obsahovat návrh realizace, kontroly a systém měření.

Seznam doporučené literatury:
KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. Brno.: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8. MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. 194 s. Expert. ISBN 978-80-247-53

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce
Ing. Barbora Joudalová, MBA, Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce

Datum zadání diplomové práce: 30.9.2016 Termín odevzdání diplomové práce: 6.1.2017
Platnost zadání diplomové práce: 31.5.2017

Podpis vedoucí(ho) práce

Saricj
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

Lucas
Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

21.12.2016
Datum převzetí zadání

Bautni
Podpis studenta(ky)

BAREŠOVÁ, Štěpánka. *Marketingový plán vybrané organizace*. Praha: ČVUT 2016. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění 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:

podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Barboře Joudalové, MBA, za její odborné konzultace, připomínky a za čas, který mé práci věnovala. Dále bych chtěla poděkovat vybrané společnosti za poskytnutí firemních dat a podkladů pro zpracování této diplomové práce. Na závěr bych chtěla vyjádřit velký vděk své rodině a příteli za podporu, kterou mně poskytovali po celou dobu mého studia.

Abstrakt

Cílem této práce je sestavení marketingového plánu konkrétní společnosti pro následující rok. Tato společnost se zaměřuje na výrobu a prodej luxusních skleněných instalací a dekorativních svítidel do celého světa. Teoretická část se zabývá problematikou tvorby marketingového plánu a jeho specifík v luxusním odvětví. V praktické části se zaměřuji na sestavení plánu a aplikaci teorie na podnik v reálném prostředí. Tato část obsahuje především interní a externí analýzy, specifikaci marketingových cílů, strategie a akční plán k jejich provedení. V závěrečné části jsem navrhla způsoby kontroly a provedla konečné shrnutí práce.

Klíčová slova

Marketing, marketingový plán, marketingový mix, situační analýza, luxusní značka, online marketing.

Abstract

Purpose of this thesis is to create a marketing plan for specific company for next year. The company is focused on producing and selling luxury glass installations and decorative lights worldwide. Theoretical part reviews existing approaches and issues related to a marketing plan and its specifics for luxury brands. In practical part, I create such plan for selected company and apply theoretical knowledge to its environment. This part comprises of internal and external analysis, specification of marketing goals, strategies and action plan for their fulfillment. The plan is concluded with controlling approach and summary of the whole thesis.

Key words

Marketing, marketing plan, marketing mix, situation analysis, luxury brand, online marketing.

Obsah

Úvod.....	3
1 Marketing.....	5
1.1 Strategický marketing.....	5
1.2 Historie marketingu.....	6
1.3 Moderní marketing.....	7
1.4 Typy trhů.....	7
1.5 Malé a střední podniky.....	8
2 Marketingové plánování.....	11
2.1 Marketingový plán.....	11
2.2 Struktura marketingového plánu.....	14
2.2.1 <i>Vize, poslání a cíle podniku</i>	14
2.2.2 <i>Situační analýza</i>	17
2.2.3 <i>SWOT Analýza a analýza souvislostí</i>	20
2.2.4 <i>Marketingové cíle</i>	21
2.2.5 <i>Segmentace, Targeting, Positioning</i>	22
2.2.6 <i>Marketingová strategie</i>	24
2.2.7 <i>Marketingový mix</i>	26
2.2.8 <i>Akční program</i>	36
2.2.9 <i>Rozpočet</i>	36
2.2.10 <i>Kontrola</i>	37
2.3 Mezinárodní marketing.....	37
3 Marketing a luxusní značka.....	39
3.1 Brand management.....	39
4 Marketingový plán – praktická část.....	41
4.1 Společnost Anonym.....	41
4.1.1 <i>Mise a vize společnosti</i>	43
4.1.2 <i>Nabízené produkty</i>	43
4.2 Situační analýza.....	46
4.2.1 <i>Analýza vnějšího prostředí</i>	46
4.2.2 <i>Analýza vnitřního prostředí</i>	59
4.2.3 <i>Analýza trhu</i>	65
4.2.4 <i>Analýza zákazníka</i>	68
4.3 SWOT analýza.....	69
4.4 Marketingové cíle.....	70
4.5 Marketingová strategie.....	71
4.5.1 <i>Segmentace</i>	72
4.5.2 <i>Targeting</i>	73
4.5.3 <i>Positioning</i>	73
4.5.4 <i>Marketingový mix</i>	73
4.6 Akční plán.....	77
4.6.1 <i>Výroba a propagace produktů</i>	77
4.6.2 <i>Sociální sítě</i>	78
4.6.3 <i>Zhotovení webu a e-commerce platformy</i>	81
4.7 Rozpočty.....	84
4.8 Systém měření a kontroly.....	85
5 Závěr.....	87
Zdroje.....	89
Seznam obrázků.....	94

Seznam tabulek	94
Seznam grafů	94
Přílohy	95

Úvod

Současná doba je charakteristická svými změnami, dynamikou vývoje nových technologií a využíváním stále nových informačních kanálů. Proto je důležité, aby každá společnost měla jasný směr svého podnikání. Právě díky rychlému vývoji a měnícím se podmínkám trhu je nutné, aby i společnosti kladly důraz na svůj kontinuální rozvoj a přizpůsobily se novým trendům. Bez této vlastnosti jen stěží mohou naplňovat smysl podnikání a vytvářet zisk. Marketingový plán je společně se strategií základním kamenem veškeré marketingové činnosti podniku, a právě proto je důležité mu věnovat náležitou pozornost.

Tvorbou marketingového plánu mohou společnosti nejen nalézt mezeru na trhu, ale i dopomoci si k přípravě a reakci na nově vzniklé podmínky a situace. Marketingový plán pomáhá společnosti aktivně vyhledávat tržní příležitosti, které mohou oproti ostatním podnikům využít k získání konkurenčních výhod. Tento krok vede společnosti k neustálému zdokonalování svých produktů, přidávání nebo zlepšování doprovodných služeb i snahu odlišit se od konkurence.

Tato diplomová práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část práce je obsažena v prvních třech kapitolách, které se vztahují ke zvolenému tématu marketingového plánu společnosti. Tato část představuje přehled nastudované literatury a online zdrojů, které korespondují s vybraným tématem. Protože je tato práce zaměřena na konkrétní společnost podnikající v oblasti luxusu, kromě obecného přehledu marketingového plánu a souvisejících aktivit se zde zaměřuji i na specifika v oblasti luxusních značek.

V praktické části postupně představuji vybranou společnost, její historii, jednotlivé informace o činnosti společnosti a produktové portfolio. V následující kapitole jsou metody z teoretické části použity a začíná samotné zpracování marketingového plánu. Pro jeho kvalitní sestavení je potřeba nejprve provést interní a externí analýzy prostředí. Zpracovaná analýza vnějšího prostředí se dále soustředí na makroprostředí i mikroprostředí podniku. V rámci analýzy vnitřního prostředí jsem se soustředila na analýzu podniku a odvětví. Dále jsem zpracovala analýzu trhu a zákazníka.

Výstupy jednotlivých analýz jsou souhrnně shrnuty ve SWOT analýze, ze které jsem vycházela při stanovení cílů. Konkrétní cíle jsou velice důležitým milníkem, protože určují budoucí stav, kam se daná společnost plánuje dostat. V nadcházejících kapitolách jsem na základě provedených analýz stanovila vhodnou strategii a konkrétní marketingové aktivity směřující k dosažení stanovených cílů.

Kapitoly 4.5 a 4.6 se zaměřují na stanovení jednotlivých nástrojů marketingového mixu a jejich implementace je zpracována do konkrétního akčního plánu. Tento plán je doplněn o doporučený časový harmonogram jednotlivých aktivit, který je i graficky zpracován ve formě Ganttova diagramu. V závěrečné části práce jsem uvedla vhodné kontroly plánu a další doporučení na možné aktivity společnosti.

Hlavním cílem této práce je návrh marketingového plánu vybrané společnosti na další kalendářní rok vedoucí k posílení pozice společnosti na trhu a rozšíření povědomí o značce. Tento plán je podložený jak teoretickými poznatky, tak provedenými

analýzami společnosti. Klíčovým bodem je stanovení marketingových cílů, pro které jsou vypracovány strategie a akční plány k jejich naplnění.

Hlavním zdrojem k vypracování této diplomové práce byly interní informace poskytnuté vybranou společností společně s publikovanými informacemi z různých odborných zdrojů, a to jak českých, tak světových.

1 Marketing

Od jakživa jsou jednotlivé společnosti zakládány majiteli s cílem maximalizace bohatství vlastníků a dosahování přebytků výnosů nad náklady skrze svou podnikatelskou činnost. Podnikání je definováno jako soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. [1] Jelikož firmy prodávají své výrobky, služby, zboží a jiné formy svým zákazníkům, měli by se v rámci maximalizace jejich výnosů soustředit na zájmy, přání, potřeby či preference současných či potenciálních zákazníků. Můžeme se tedy opřít o společenskou definici marketingu, která uvádí, že „marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí, cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.“ [2] I přes rozdílnost jiných definic marketingu se všechny opírají o vyjádření, že potřeba má být uspokojena směnou. V knize Marketing Management od Kotlera a Kellera můžeme najít právě definici s obsahově náročnějším cílem – marketing by měl poskytovat uspokojení potřeb, ale měl by zároveň být ziskový. Zisk je jistě důležitý pro budoucnost firmy, její růst a uspokojování více podnikových potřeb.

Marketing v dnešní době pokročilého procesu globalizace, rychlého vývoje prostředí a neúprosného konkurenčního boje, nabírá na důležitosti a je nezbytné jej zakomponovat do firemní struktury. Zahrnutím marketingu a jeho správné vnitrofiremní organizační uspořádání je navázáno na rozpoznání potřeb zákazníků a jednotlivých trhů. Umožňuje společností odlišit se od svých konkurentů, vyniknout, upozornit na svou existenci a upevnit si svou pozici na trhu. Nejčastěji je marketingovému oddělení v organizační struktuře přiřazena stejná důležitost jako jiným útvarům. V méně vyspělých firmách je marketing součástí obchodního oddělení, naopak v moderních podnicích je marketing nedílnou součástí řízení společnosti.

Marketing je ve většině případů prováděn marketingovým oddělením, které je sestaveno z odborníků. Ti se musí vcítit jak do zákazníků, jejich potřeb a přání, tak i předvídat jejich budoucí chování a vývoj trhu. Pokud je vše splněno, je potřeba se následně vydat tím správným směrem. Pokud chce být firma úspěšná, musí sledovat chování svých zákazníků, umět přilákat a udržet hlavně ty, kteří přinášejí zisk.

Zákazníci jsou v dnešní době velice dobře informovaní. Koupí daného produktu chtějí dosáhnout nejvyšší spokojenosti, ukojit nejen své potřeby, ale mít pocit, že je nákup uspokojil nad očekávání. Závěrem řečeno, účelem marketingu a jeho hlavním úmyslem je identifikace a získání konkurenční výhody.

1.1 Strategický marketing

Pojem strategický marketing a jeho individuální interpretace se různí. Celkově se však nesoustředí výlučně na přítomnost, ale i v zásadě na budoucnost, zabývá se orientací na budoucí zákazníky, možnou poptávku a celkové směřování a vývoj firmy [3]. Autoři Hindls, Holman, Hronová ve své knize uvádí, že se jedná o vývojovou fázi marketingu, která se zaměřuje na těsnou spolupráci a provázanost se strategickým řízením podniku. Znamky strategičnosti tkví v soustředění se na budoucnost, spíše než na panující okolnosti. Soustředí se na plánování budoucích aktivit společnosti, konkrétně na potenciální zákazníky a upřesnění jejich budoucích potřeb. Hlavním cílem je připravenost manažerů a jejich včasné a správné reakce na budoucí změny, možné

využití naskytnutých příležitostí, nebo opačně identifikování přichozích rizik [4]. Mimo řešení problémů v každodenním měřítku je nutné se zaměřit i na strategické rozhodování, zvážit důsledky manažerských rozhodnutí a v maximální míře využít změn tržního prostředí.

Odlišný pohled na problematiku strategického marketingu zastávají autoři Kotler, Wong, Saunders a Armstrong ve své knize *Moderní marketing*, kde strategický marketing definují jako „*proces sladění silných a slabých stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může sloužit.*“ [5] Jde o postup, ve kterém společnost při současném plánování budoucích činností dbá na specifikaci budoucího trhu potenciálních zákazníků, předpokládá jejich přání a potřeby a zároveň ovlivňuje budoucnost celé společnosti [5]. K tomu je zapotřebí znát faktory makro a mikro prostředí a pochopit princip marketingového prostředí.

Jiný přístup k definici strategického marketingu má autor Cravens ve své knize *Strategic Marketing*, který ji uvádí jako postup tvorby strategie orientované maximálně na zákazníka, ve kterém se společnost v dynamickém tržním prostředí zaměřuje na poskytování maximální přidané hodnoty zákazníkům [6].

Autoři Kern a Paterson nerozdělují ve své knize *Strategic Marketing Problems* pojmy marketing a strategický marketing. Cílem marketingu jsou dlouhodobě prospěšné vztahy firmy a široké veřejnosti. Tento názor rozšiřují ještě o skutečnost, že manažeři nemají mít ve své agendě jen řešení každodenních úkolů, ale mají se mimo jiné zaměřit na strategické rozhodování v dlouhodobém měřítku [7].

Z uvedených názorů na strategický marketing je jednoznačné, že pojetí nejsou stejná, avšak jednotlivé definice pojí stejné prvky – budoucnost, budoucí zákazník, potřeby a budoucí vývoj firmy.

Využití strategického marketingu na úrovni nejen vrcholového managementu, ale i všech zaměstnanců, dokáže společnosti zvýšit angažovanost jednotlivých pracovníků a specifikuje nároky na strategie. Strategický marketing v neposlední řadě přispívá k vytvoření návrhu a zavedení efektivního marketingové mixu [8].

1.2 Historie marketingu

První zmínky o marketingu jsou možné najít už ve starověku, avšak nejdříve se pojem marketing proslavil až na přelomu 19. a 20. století. V této době byly zaváděny strategie zaměřené na výrobu a prodej produktů. Změna přístupu byla vyvolaná značným technologickým vývojem a velkými sociálními výkyvy. Hovoříme o éře výrobního marketingu, producenti se nezaměřovali na produkci v masovém měřítku a nezaměřovali se na potřeby zákazníků.

Průmyslová revoluce a nárůst masových médií byly impulsem ke změně filozofie uspokojování trhu. Tato doba byla orientovaná na výrobně orientovaný marketing a nebyly prováděny významné kroky k propagaci produktů. V tomto období vzniká první generace marketingu, jak ho známe dnes.

Na přelomu 20. století byl marketingu věnován větší zájem. Firmy zaujaly strategii masové výroby, měly snahu dosáhnout vyšších zisků díky vyšší produkci. Potřeby

koncového zákazníka nebyly natolik významné. Postupem času se jednotlivé trhy začaly rozvíjet a specializovat. Došlo k nárůstu konkurence a trhy se začaly plnit výrobky a službami. V této době nevznikal problém, který se týkal neprodejnosti vyrobených výrobků, ale naopak prodat. Bylo důležité se soustředit na rychlý rozvoj zákaznické komunikace a povzbudit své prodeje. V tomto období dochází ke vzniku první fáze marketingu, který byl prodejně orientovaný.

Po skončení druhé světové války nastala doba zákaznický orientovaného marketingu, kde středem marketingových cílů je zákazník [9]. Uspokojením potřeb zákazníka firmy dosahují vyšších prodejů.

Od 90. let marketing neleží jen na průzkumu trhu a propagaci, ale došlo k jeho rozšíření i o další spektra a aktivity. Podniky jsou v dnešní době vnímavější vůči společnosti a zaměřují svou pozornost na celospolečenské sociální otázky a problémy. Daná filozofie podporuje výrobu takových produktů, které nejsou sporné s veřejným zájmem, naopak jsou v harmonii s životním prostředím. Marketing souvisí s tržním prostředím a jeho změnami, které ovlivňují současný a budoucí vývoj marketingu. Dnešní marketing je nutno pojmov jako velké množství odlišných subjektů, které jsou vzájemně nezávislé, které v konečné fázi vytváří integrovaný celek.

1.3 Moderní marketing

Moderní marketing staví do středu zájmu zákazníka a snaží se ho oslovit skrz více kanálů (tzv. omnichannel strategie). Příkladem takových kanálů může být tisk, televize, internet aj. Dostupných komunikačních kanálů je mnoho a společnosti by měly dbát na jejich správný výběr. Kvůli ekonomickým důvodům se obvykle využívá jen ta podmnožina, která společnosti přináší nejlepší výsledky.

Dalším specifíkem moderního marketingu jsou technologie a data. Díky těmto elementům je marketing lépe škálovatelný, měřitelný a více efektivní. Společnosti by měly klást důraz na výběr správných marketingových nástrojů. Dostatek kvalitních dat může přinést nejen optimalizaci prodeje, ale i určitou formu konkurenční výhody.

V neposlední řadě se dostává do popředí brand management, který vděčí své popularitě rychlému šíření informací skrz online média. Kvalitní produkt se stává základním předpokladem konkurenceschopnosti a společnosti si kromě dobře odvedené práce musí udržet i kladnou pověst. Z těchto důvodů se často rozšiřují PR oddělení, které mají na starost komunikaci se zákazníky a prezentaci své značky.

Trendem v komunikaci se zákazníky jsou sociální sítě, které sdružují velké množství potenciálních zákazníků a umožňují jednoduše navázat vzájemný vztah. Příklady takových sítí jsou Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn a jiné. Každá síť obsahuje specifické publikum a společnost musí důkladně zvážit, jestli je pro jejich produkty nebo služby vhodná či ne.

1.4 Typy trhů

K budování úspěšné firmy potřebujeme mít společnost, která se maximálně zaměřuje na zákazníka, na jeho potřeby a přání. Potřeby jsou základní lidské nezbytnosti, jakmile jsou zaměřeny na konkrétní předměty schopné tyto potřeby uspokojit, přeměňují se do

přání [2]. Přístup, jak přimět zákazníka, aby nenakupoval u konkurence, ale právě u nás, spočívá v tom, že mu oproti konkurenci nabídneme větší hodnotu.

Veškerá směna a prodej zboží a služeb se uskutečňují na trhu. Trh můžeme definovat jako místo, kde dochází k výměně činností mezi jednotlivými subjekty – kupujícím a prodávajícím, prostřednictvím směny zboží, za které prodávající subjekt inkasuje peníze. Trh v marketingovém významu můžeme definovat jako prostor, kde dochází k interakci stávajících a potenciálních kupujících daného produktu, či uspokojujících své potřeby, s prodávajícími stranami [8]. V současnosti nemusí být trh jen místem fyzickým, ale má i virtuální podobu.

V dnešní moderní době je trh čím dál více ovlivňován dalšími vnějšími vlivy, jedná se zejména o politické, právní a ekonomické. Samotní spotřebitelé mají oproti minulosti a novým technologiím lehčí a rychlejší přístup k informacím týkajících se prodávajících subjektů, jejich cen a použitých technologií.

Podle významnosti trhu poptávky a nabídky rozlišujeme na trh prodávajícího a trh kupujícího. Trh prodávajícího je trh, kde mají prodávající větší sílu a kupující se musí snažit být co nejatraktivnější pro prodávající. Na trhu kupujícího je tato situace opačná, zde drží kupující větší sílu a prodávající musí zaujmout [5]. V současnosti převládá trh kupující.

Následně můžeme trhy ještě rozdělit na spotřebitelské a firemní. Spotřebitelské trhy jsou specifické svými transakcemi, které končí u koncových zákazníků (domácnosti a jednotlivci), k účelu vlastní spotřeby/potřeby. Díky klesajícímu zájmu o osobní kontakt, je nutné provádět kvalitnější marketingové výzkumy a sledovat nákupní chování spotřebitele. Tyto trhy mají označení B2C (Business to Customer).

Jiné transakce se odehrávají na trhu firemním. Tento trh se označuje jako B2B (Business to Business). Samotné trhy jsou tvořeny velkoobchodními a maloobchodními organizacemi, nakupujícími výrobky či služby pro své výroby a dosažení zisků. Celkové hodnoty transakcí jsou mnohem větší v porovnání se spotřebitelskými trhy. Hlavní rozdíl od spotřebitelského trhu spočívá ve struktuře trhu, povaze jednotlivé nákupní jednotky a rozhodovacích procesech [5]. Jako mezipodnikové trhy můžeme uvést následující:

- Trh průmyslový
- Trh obchodní
- Trh vládní

1.5 Malé a střední podniky

Malé a střední podniky zastávají v systému tržní ekonomiky a národního pojetí hospodářství důležitou roli. Podniky této velikosti zajišťují konkurenční tlaky a působí preventivně proti monopolním tendencím. Zároveň zvyšují dynamiku hospodářského vývoje. Malé a střední podniky se vyznačují hlavně:

- Rychlostí rozhodování
- Odolností proti hospodářskému poklesu
- Schopnost rychleji inovovat

- Podílí se na tvorbě zdravého prostředí a struktury trhu
- Významně přispívají k tvorbě pracovních míst
- Pružně reagují na aktuální dění, změny prostředí, což představuje výraznou konkurenční výhodu oproti velkým podnikům a jejich schopnosti reagovat na změny.

Klasifikace podniků na malé a střední dle kritérii Evropské Unie (EU), je odstupňována podle počtu zaměstnanců (max. 250) a finančních výsledků (roční obrat nepřekračuje 50 mil. EUR). Vybraná společnost splňuje obě kritéria a je možné ji tedy zařadit do kategorie střední podnik [89].

2 Marketingové plánování

Marketingový plán je výstupem marketingového plánovacího procesu. Ráda bych tedy prvně rozebrala pojmy, které jsou podstatné pro okruh marketingového plánování.

„Marketingové plánování je systematické a racionální prosazování tržních a podnikových úkolů, odvozené od základních podnikových a marketingových cílů. Představuje podstatnou část podnikového plánování.“ [10] Jedná se o logickou sekvenci a návaznost aktivit, které přispívají k určení marketingových cílů a plánu jejich splnění.

Slovem plánování vyjadřujeme činnost, díky které máme v budoucnu dosáhnout určité situace. Efektivního dosažení určitého milníku se nestane bez přesného naplánování konkrétního postupu. Plánování zahrnuje tedy i stanovení kroků, jak má být této situace dosaženo.

Dá se říct, že marketingové plánování je logické uspořádání a určení marketingových cílů, které ústí k sestavení plánu pro dosažení vytyčených cílů. Tyto marketingové cíle by měly být stanoveny v návaznosti na strategický celopodnikový plán a korespondovat s jeho definovanými výstupy [11].

Přestože je o sestavení marketingového plánu mnoho publikací a odborných článků a metodika k jeho sestavení není složitá, realizace a samotné sestavení je komplikovanější. Největší úskalí tkví v ideální kombinaci všech marketingových prvků do jednoho logicky uceleného plánu. Rozsah plánu se liší v návaznosti na velikost podniku, zaměření podniku a charakteristikou trhu [12].

2.1 Marketingový plán

Marketingový plán patří k základním důležitým dokumentům shrnující informace týkající se situace firmy, stanovených cílů, programovou strategii a rozpočet. Všechny tyto náležitosti jsou klíčové pro úspěšné směřování celého podniku. Soustředí se na cílové trhy a hodnotovou nabídku, která má být nabízena, a je založen na analýze nejvhodnějších tržních příležitostí [2]. Je orientován na vztah cílů firmy, omezeností podnikových zdrojů a je sestaven na konkrétní období.

Marketingový plán na rozdíl od jiných plánů, které společnosti sestavují, není statický, ale stává se dynamickým nástrojem potřebným pro marketingové plánování. Sestavuje se zpravidla na jeden rok, avšak v případě dosažení určitých výsledků je doporučené plán upravit a aktualizovat.

Marketingový plán je v porovnání se sestavením podnikatelského plánu jednodušší a jednoznačný. Soustředí se na skutečnost, jak společnost vstoupí na určený trh, jak a kdy dosáhne strategických cílů skrze marketingové strategie, přičemž bere v potaz marketingové činnosti prostředí, ve kterém společnost působí, a stav vnitřního prostředí firmy [13]. Stanovené cíle jsou konkrétní a měřitelné včetně časového období, ve kterém mají být splněny. Marketingový plán je psaným dokumentem shrnujícím informace zjištěné o trhu, udávající směr, jakým se má společnost vydat, a jak splnit stanovené marketingové cíle v rámci alokovaných finančních prostředků pro dané období [14].

Veškerý proces tvorby marketingového plánu začíná s dostatečným předstihem, aby bylo možné provést kvalitní výzkum trhu, analýzu konkurence, konzultaci výsledků a seznámit s plánem jednotlivá oddělení. V nejlepších případech se připravuje i záložní marketingový plán. Marketingový plán může mít i své nedostatky, na které je třeba si dát pozor, zejména při jeho sestavování. Jedná se o nedostatek reálnosti, nadbytečné uvádění podrobností, příliš krátký výhled do budoucna, nekvalitní či chybějící analýza konkurence a nepředvídatelnost rizik a událostí.

Každý produkt, který je součástí produktového portfolia, by měl být podložen marketingovým plánem, jenž poukazuje na nejvíce prospěšné obchodní příležitosti podniku, a to vzhledem k investovanému času a finančním prostředkům.

Marketingový plán by měl být postaven s ohledem na základní požadavek, a tím je důraz na jednotlivost. Autoři několika publikací se v zásadě liší přesnou strukturou marketingového plánu. Klíčové části jsou obsaženy ve všech podobách marketingového plánu. Další části struktury plánu jsou doplněné, či naopak chybí. Důvodem je názorová rozdílnost jednotlivých autorů o významnosti částí a vypovídajících hodnotách pro plánování. Současně se obsah marketingového plánu liší i díky jednotlivým rozdílům mezi podniky a jejich aktivitami.

Ukázky jednotlivých obsahů marketingových plánů:

č.1	č.2	č.3	č.4	č.5
Celkové shrnutí	Executive summary	Situační analýza	Přehled výsledků	Úvod
Situační analýza	Současná marketingová situace	Cíle	Situační analýza	Celkové shrnutí
Analýza SWOT	Analýza SWOT	Strategie	Cíle a úkoly	Situační analýza
Marketingové cíle	Cíle a problémy	Taktické kroky	Marketingové strategie	Marketingové cíle
Marketingová strategie	Marketingové strategie	Rozpočet	Marketingové kontroly	Marketingové strategie
Produkty/služby	Programy činností	Kontrola	Rozpočet	Plány
Distribuce	Rozpočty			Podpora prodeje
Cenová a kontraktační politika	Kontrolní mechanismy			Rozpočet
Komunikační mix				Účet zisků a ztrát
Akční programy				Kontroly
Rozpočet				Způsob aktualizace
Kontrola				

Tab. 1 – Struktura obsahu jednotlivých marketingových plánů [8],[5],[14],[15],[16]

V Tab. 1 můžeme vidět příklady přístupů k vypracování marketingového plánu. Je patrné, že každý návrh je složen z méně či více odlišných částí. Konceptně však obsahují totožná fakta odlišně rozdělená do jednotlivých kapitol podle preferencí autora. Nejčlenitější je příklad č. 1 podle Jakubíkové, který podrobně rozepisuje především kapitoly marketingové strategie. Oproti tomu návrh č. 3 je v množství kapitol velmi stručný, nicméně obsahově by měl stejně jako ostatní plně zahrnout všechna fakta potřebná k sestavení a provedení marketingového plánu.

Přeceněním či podceněním některé z částí marketingového plánu vede ke zkresleným informacím a jeho špatnému sestavení. Naopak správně sestavený plán by měl vést k dosažení plánovaného úspěchu a vyššímu obratu.

Několik důvodů, proč je výhodné, aby firma měla marketingový plán:

1. Podílí se na zvýšení zisku a obratu – firemní finance jsou správně alokovány tam, kde jsou výnosné.
2. Úspora marketingových nákladů – usměrňuje vydané náklady na média a inzerce, které nemají požadovaný výstup.
3. Poskytuje náskok před konkurencí – vytvořením plánu začínáme přemýšlet systematicky.
4. Podněcuje podnikatele a zaměstnance – pokud jsou cíle dobře nastavené, mají motivační funkci.
5. Poskytuje včasné varování před problémy – dozvíte se o problémech a změnách trhu dříve a včas můžete zareagovat na změny.
6. Ulehčuje vyhodnocení – marketingový plán obsahuje cíle a časový horizont, kdy mají být splněny. Zároveň dojde k porovnání nákladů a výnosů použitých marketingových prostředků [17].

K přípravě marketingového plánu je třeba prvně vycházet ze stanoveného strategického plánu samotného podniku. Ve strategickém plánu je obsažena formulace poslání, vize a stanovené cíle společnosti. Jeho součástí je též specifikace konkrétní oblasti podnikání a stručné představení společnosti. Dílčí části plánovacího procesu na sebe navazují a vzájemně se ovlivňují. Vstupy strategického plánu podniku jsou předurčující pro analýzu situace, na kterou navazuje formulace marketingové strategie (určení market. cílů a market. mixu) a závěrem potom realizace a kontrola.

Jak jsem již zmiňovala, všechny koncepční modely marketingového plánu jsou obsahově shodné. Pro tuto práci jsem zvolila strukturu Jakubíkové, která plán podrobně člení na vzájemně navazující sekce, a přidává tak podle mého názoru na jeho přehlednosti.

Marketingový plán pro rok ...		
Jméno firmy ...		
Stručná charakteristika firmy ...		
Vize firmy ...		
Poslání firmy ...		
1.	Celkové shrnutí	Specifikace stanovených cílů a strategií, které jsou platné pro připravovaný marketingový plán.
2.	Situační analýza	Analýza podnikatelských aktivit firmy: <ul style="list-style-type: none"> • trh, produkt; • analýza makroprostředí – dle PEST analýzy; • analýza mikroprostředí (zákazníci, konkurence, smluvní strany, veřejnost); • analýza vnitřní prostředí podniku.
3.	Analýza SWOT a analýza souvislostí	Rozpoznání předních příležitostí a hrozeb, dále silných a slabých stránek a jejich vliv na vývoj, výrobu, prodej. V neposlední řadě schopnost tento celý proces ufinancovat.
4.	Marketingové cíle	Určení vytyčených cílů, které mají být splněny. Zaměřujeme se na prodej, tržní podíl a zisk. Tyto cíle mohou být doplněny o sociální cíle a cíle zaměřující se na ochranu životního prostředí.
5.	Marketingová strategie	Výběr marketingového přístupu směřující k dosažení cílů, díky výběru z více strategií.
5.1	Produkty a služby	Uvedení a popis produktů, které budou nabízeny zákazníkům. Popis produktu by měl být doplněn o zákaznický přínos plynoucí z koupě.
5.2	Distribuce	Stanovení distribučních cest, a postup jakým bude produkt nabízen a distribuován zákazníkům.
5.3	Cenová a kontraktační politika	Určení platebních podmínek a cenové politiky.
5.4	Komunikační mix	Specifikace složení komunikačního mixu (vybíráme z reklamy, podpory prodeje, PR, osobní prodej, přímý marketing, atd...)
6.	Akční programy	Výběr všech druhů marketingových taktik pro dosažení podnikatelských cílů. Rozdělení strategie a marketingového mixu na jednotlivé úkoly a aktivity. <ul style="list-style-type: none"> • Specifikace aktivity; • stanovení cíle aktivity; • určení odpovědné osoby; • časové rozmezí;
7.	Rozpočet	Předpověď rozpočtu.
8.	Kontrola	Stanovení způsobu zpětné kontroly v určitém časovém horizontu, klasifikace dosažených výsledků a splnění dílčích cílů marketingového plánu.

Tab. 2 – Struktura marketingového plánu [8]

2.2 Struktura marketingového plánu

Aby bylo možné marketingový plán sestavit, je třeba v první fázi marketingového plánování definovat poslání a vizi společnosti a specifikovat krátkodobé a dlouhodobé firemní cíle. Vize a mise mají velký význam do budoucna, protože se na jejich základě definuje image a totožnost dané značky.

2.2.1 Vize, poslání a cíle podniku

„Vize představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo z filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.“ [8] Vize je cílový stav či bod, kterého chce společnost dosáhnout, a pro který stanovuje jednotnou strategii. Budoucnost či požadovaný stav je formulován

v jednoduchém prohlášení, které je lehce pochopitelné, vyzdvihuje skutečnosti jedinečné pro společnost a je realizovatelné.

Vize je zaměřena na 3 elementární cíle. Prvním cílem je stanovení základního směru společnosti. Druhý cíl si dává za úkol motivovat zainteresované osoby a ukazovat jim správný směr, se kterým jsou vedení i zaměstnanci ztotožnění. Třetí cíl je rychlé a účinné propojení mnoha lidí a koordinace jejich úsilí [18].

Všechny podniky mají za svůj účel poskytovat produkty či služby. Je zřetelné, že jejich poslání je od začátku jasně dané, ale je třeba, aby si společnost položila základní otázky, které jí pomohou poslání specifikovat a sestavit jej správně [19].

- Co je naším byznysem?
- Kdo jsou naši zákazníci?
- Co je naší hodnotou pro zákazníka?
- Jaké by mělo být naše podnikání?

Mise představuje „*poslání, které společnost vytváří a sdílí s manažery, zaměstnanci a v mnoha případech i se zákazníky.*“ [2] Jedná se o definici smyslu podniku, která odpovídá na otázku: „Proč společnost existuje?“ Zároveň má jeho definice být jedinečná a znít originálně. Současně má vypovídající hodnotu ohledně atributů, které jsou pro firmu důležité.

Je velký rozdíl mezi společnostmi, jejich zeměmi původu a místem působení. Evropské firmy nejsou zvyklé používat poslání jako důležitou část své komunikace a zároveň jako náznak směru, kterým společnost směřuje. Oproti tomu americké společnosti kladou na správnou formulaci poslání velký důraz a je pro ně důležité uvádět poslání jak na svých firemních stránkách, tak ve výročních zprávách. V neposlední řadě jsou to zaměstnanci, kteří jsou s ním seznámeni a zcela ztotožnění. Bez existence mise se obtížně stanovují cíle.

Poslání dále reflektuje vztah dané společnosti k ostatním na trhu. Mělo by být jasně zřetelné, jaké podnikatelské aktivity podnik provádí a čím jsou odlišné od konkurence. I když je proklamace poslání důležitá, existují společnosti, které poslání veřejně nesdílí. Neveřejné sdělení však neznamená, že firemní kultura pokulhává a společnost nemá představu o své strategii [20].

Neexistence poslání může přinést firmě velké problémy v dlouhodobém hledisku, především v ohledu plánování dlouhodobé firemní strategie. Investoři budou mít nejasné představy o budoucím vývoji společnosti, zaměstnanci budou zmateni a stále více budou žádat odpověď na různé otázky týkající se budoucnosti jejich zaměstnání.

Stanovení poslání je tedy důležité pro tvorbu budoucí strategie, s tím, že prokazuje jasnou představu managementu o budoucím vývoji firmy. V návaznosti na poslání by měly být stanoveny cíle jednotlivé společnosti, které jsou oproti dosažení poslání měřitelné a mají stanovené určité časové období, ve kterém mají být dosaženy.

Pro potřeby stanovení marketingového plánu a jiných plánů používaných ve společnostech, je potřebné formulovat firemní cíle. S formulací poslání korespondují i jednotlivé firemní cíle, které představují žádané budoucí výsledky. Tyto výsledky

pramení z podnikové činnosti a jsou koncipovány tak, aby byly měřitelné. V porovnání s konkrétní podobou poslání jsou firemní cíle jasně formulované, stručné a konkrétní. Hlavní cíle jsou pro lepší proveditelnost často děleny na dílčí cíle.

Jednotlivé podnikové cíle jsou dále rozděleny na tvrdé a měkké. Tvrdé cíle představují kvantifikované výsledky, měkké formulují kvalitativní výsledky. Hlavní ukazatelé zaměřené na prosperující rozvoje podniku jsou převážně tvrdé cíle: růst společnosti, zisk z realizovaných obchodních transakcí, maximalizace zisku a tržní ceny akcií. Kvalitativní cíle jsou zaměřeny více na všeobecná měřítka a dosažení obecných firemních výsledků, např. rozvoj managementu, růst povědomí o firmě či produktu [8].

Marketingové cíle patří do skupiny kvantitativních cílů a jsou časově omezeny na určitou dobu, ve které mají dosáhnout určitých předem vytyčených výsledků. Konkrétní marketingové cíle se zaměřují na plnění úkolů týkající se produktů a trhů a mohou být více specifikované – jako vstup na určitý trh, snížení cen produktů, snížení marketingových nákladů.

Hlavním požadavkem na stanovené cíle je měřitelnost, kterou nejlépe naplňuje tzv. SMART metoda. Jedná se o analytickou techniku, při které jsou cíle navrhovány tak, aby splnily následující atributy:

- *Specific* – stanovené cíle a řešení jsou specifické a konkrétní.
- *Measurable* – cíle jsou měřitelné, je nutné určit podle jakých bude splnění cíle hodnoceno a o jaký cíl se jedná (měkký x tvrdý).
- *Achievable* – možno též „Agreed“ – kontrola, zda jednotlivé cíle jsou odsouhlasené všemi zúčastněnými stranami.
- *Realistic* – určení, jak těžké je dosažení tohoto cíle, a zhodnocení zda je vůbec dosažitelný. V jiných variantách se tento bod liší o „Result oriented“.
- *Trackable* – splnění jednotlivých cílů je rozfázováno do dílčích etap. Dosažení cíle je možné vždy kontrolovat. Jiná varianta „Time framed“ – časově vymezené splnění cíle [21].

Podnikové cíle lze dělit do několika skupin a nabízí se několik dělení, např. dle zaměření či obsahu:

Podnikové cíle	Ekonomické cíle	Finanční cíle	Sociální cíle	Tržní cíle
Větší obrat	Větší zisk	Vyšší likvidita	Větší spokojenost zaměstnanců	Stoupající postavení firmy
Lepší pozice na trhu, vstup na nový trh	Větší rentabilita obratu	Vyvážená struktura kapitálu	Kvalitnější osobní rozvoj zaměstnanců	Větší nezávislost
Rostoucí tržní podíl	Lepší rentabilita kapitálu (vlastní, celkový)	Vyšší zhodnocení úvěru	Zvýšení důchodového příspěvku	Rostoucí vliv politického a společenského zaměření

Tab. 3 – Rozdělení cílů [22]

Dále jsou cíle děleny dle časového hlediska, rozlišujeme krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Podle významu a umístění v celofiremním uspořádání a podnikové hierarchii rozdělujeme cíle navíc na vrcholové a podřadné, či dílčí [8]. Četnost

firemních cílů by měla být co nejnižší, aby bylo možné cíle jednoduše sledovat a efektivně je plnit.

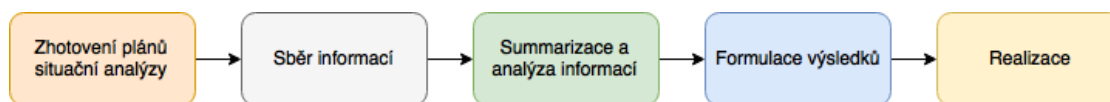
2.2.2 Situační analýza

Situační analýza je nezákladnějším prvkem při sestavování marketingového plánu. Bez rozpoznání, analýzy a klasifikace podstatných faktorů, není možné očekávat, že zvolené cíle a vytvořená strategie firmy budou pro společnost efektivní. Situační analýza se skládá z několika částí a její hlavní náplní je analýza marketingové situace podniku. Podstatné je „*ucelené, systematické, nezávislé a periodické přezkoumávání prostředí, cílů, strategií a aktivit společnosti.*“ [5] Cílem je rozpoznání oblastí, které jsou problematické. Rozpoznání příležitostí z vnějšího okolí firmy, trhů a strategií marketingového mixu. V kombinaci se silnými a slabými stránkami je možné stanovit další taktiky pro lepší prosperitu podnikového marketingu. Obecně platí, že by se zde měla objevit maximálně obsáhlá analýza současné situace a aktuální konkurence. Jelikož je situační analýza náročná obsahově, je rozdělena na následující části:

- Analýza vnějšího prostředí
 - Analýza makroprostředí
 - Analýza mikroprostředí
- Analýza vnitřního prostředí (interní analýza)

Jelikož analyzujeme jednotlivé části, které mají na firmu zásadní vliv, je tento nástroj nazýván též jako marketingový audit. Čím je kvalitněji proveden, tím větší vypovídající schopnost má pro budoucí plánování a rozvoj společnosti. Význam analýzy současně roste s rostoucí komplikovaností odvětví a nestabilitou trhu.

Situační analýza ve stručnosti zpracovává fakta o trhu a jeho tržních částech, sleduje vývoj a velikost jednotlivých segmentů trhu, působení na trh a možnost trh ovlivnit. Dále se zaměřuje na zákaznický segment, kde zkoumá role zákazníka, jeho potřeby, budoucí vývoj a možné změny v jeho nákupním chování. Analýza obsahuje rozbor konkurence, u kterých se soustředí se na porovnání hlavních konkurentů k dané společnosti a hodnotí stanovené strategie konkurentů, kvalitu výroby, jejich způsob distribuce zboží k zákazníkovi a také to, jakým způsobem podporují prodeje. V neposlední řadě obsahuje seznam výrobků a jednotlivé tržby, výrobní a prodejní ceny a marže z jednotlivých prodejů [5]. Správně provedená situační analýza nebere v potaz jen přítomné vlivy a změny prostředí, ale vyhodnocuje i možnou změnu v budoucnosti. Posloupnost kroků realizace situační analýzy je znázorněn na Obr. 1.



Obr. 1 – Realizace a posloupnost kroků situační analýzy [8]

Při sestavování situační analýzy se hojně využívá metoda „5C“. Tato metoda zastává následující faktory:

- Company (podnik)
- Customers (zákazníci)
- Competitors (konkurence)

- Climate/Context (výstup analýzy PEST)
- Collaborators (spolupracující firmy, osoby)

Situační analýza 5C poskytuje nejkompexnější pohled na analýzu prostředí podniku. Výsledky ze situační analýzy jsou použity jako základ pro vytvoření budoucích strategií či změnu již stávajících podnikových strategií. Současně napomáhá k profilování firmy. Jednotlivé výstupy z provedených analýz prostředí jsou přehledně uvedeny v uceleném výstupu, kterým je SWOT matice.

2.2.2.1 Analýza vnějšího prostředí

Situační analýza z pravidla začíná analýzou vnějšího prostředí. „Vnější prostředí firmy můžeme charakterizovat jako prostředí, ve kterém působí vlivy, které nemohou jednotlivé společnosti řídit, ale mohou je v určité míře ovlivňovat.“ [23] Zahrnuje analýzu makroprostředí, analýzu prostředí v oboru působení, a analýzu obecného okolí podniku. Současně s neustálým tlakem okolí směrem k podniku je důležité, aby vedení společnosti dokázalo zpětně ovlivňovat toto prostředí a snažilo se ve všech okolnostech udržet konkurenceschopnost společnosti.

Analýza makroprostředí

Do analýzy makroprostředí vstupují vlivy, které podniky svými aktivitami nemůžou ovlivnit a musí se jim přizpůsobit. Pro analýzu jednotlivých vlivů je praktické nejdříve monitorovat a analyzovat široké prostředí podniku a následně se přibližovat jednotlivými kroky k lokálnímu okolí. Volíme pouze relevantní a pro podnik důležité faktory. Velký důraz při sestavování této analýzy by měl být kladen na predikci budoucího vývoje společnosti současně s predikcí možných negativních dopadů na společnost. K účelům hodnocení makroprostředí se hojně využívá PEST analýza, která je tvořena zkratkami jednotlivých faktorů – politických, ekonomických, sociokulturních a technologických.

Politické faktory se zaměřují na změny v oblasti právního prostředí, novely zákonů a změny politického prostředí, které budou mít za následek změnu podmínek podnikání. Tento faktor vytváří základ pro podnikatelské činnosti a má značný vliv na podnikové činnosti – od fiskální politiky, přes otázky zdanění, až po ochranu životního prostředí. Případně bude společnost nucena přizpůsobit své stanovené strategie novelám zákonů či zcela novým zákonům.

Ekonomické faktory jsou vlivy týkající se ekonomiky státu a okolního prostředí. Mezi konkrétní příklady patří fáze ekonomického cyklu, vývoj a predikce HDP, změna úrokových sazeb, ale také témata týkající se lidí a zaměstnanců, míra nezaměstnanosti, životní minimum, sociální dávky a kupní síla obyvatelstva jednotlivých států. Ekonomické faktory současně specifikují nákupní zvyky obyvatel a ty jsou pro společnosti zásadní.

Sociokulturní faktory zahrnují faktory zaměřující se na chování spotřebitelů, jejich zvyky, vnímání, dekompozice do sociálních tříd, jejich příjmy, majetek, vývoj životního stylu a úrovně, a v neposlední řadě také dosažené vzdělání.

Technologické faktory sledují novinky v technologiích, inovace, technologický pokrok a nové přístupy v technologickém postupu. Efektivní inovace a technologický pokrok

dokáží značnou měrou přispět k dosažení lepších výsledků hospodářství a posilují konkurenceschopnost a inovativní přístup k výrobě [24].

Výsledné strategie jsou postaveny a podloženy výsledky PEST analýzy a volíme pouze ty, které mají pro podnik velký význam. Z výsledků PEST analýzy je možné vytvořit skladbu scénářů vývoje okolí podniku.

Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí analyzuje blízké okolí podniku primárně v jeho oboru. Sbírá a analyzuje informace o trhu a jeho tržním prostředí. Okolnosti jsou ovlivnitelné podnikem. Cílem je nalézt skutečnosti, které mají velký vliv v odvětví a současně ovlivňují podnik a jeho činnosti [8]. V rámci provedené analýzy je důležité stanovit faktory s největším vlivem na podnik a v návaznosti na ně vytvořit vhodnou strategii. K tomu potřebujeme přesné informace o trhu, jeho zákaznících a jejich potřebách a v neposlední řadě o konkurentech. Mimo důležité faktory je nutné sledovat i změny trendů, například sezónnost určitých výrobků, technologické potřeby a změny kupních sil zákazníků.

Podnikový přístup není tvořen pouze postojem konkurence, ale společnost se musí v mnoha případech přizpůsobit svým odběratelům, dodavatelům, ale i potenciálním konkurentům. Všechny tyto skutečnosti analyzuje Porterova analýza pěti sil (Obr. 2), ve které se podnik soustředí na vlivy, které mají největší vliv na jeho činnosti, a snaží se identifikovat způsob, jak se bránit těmto vlivům [5]. Následující odstavce popisují jednotlivé síly z Porterovy analýzy.

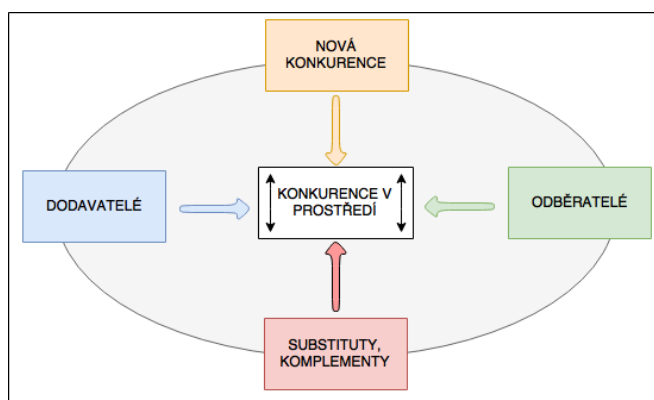
„Hrozba nových konkurentů“ – vznik konkurentů je z velké části ovlivněn bariérami vstupu do odvětví. Pokud jsou bariéry příliš nízké či minimální, můžeme očekávat velký příliv konkurentů. Vstup nových konkurentů ve většině případů stojí za poklesem cen zboží a růstem nákladů.

„Konkurence v odvětví“ – společnosti neustále prozkoumávají odvětví a zjišťují informace o nově vznikajících konkurentech a stávajících konkurenčních podnicích. Jen díky neustálému průzkumu je možné udržet konkurenceschopnost. Je však potřeba identifikovat cíle, strategie, silné a slabé stránky jednotlivých konkurentů, a to nejen konkurentů společnosti blízkých, ale i vzdálenějších. Výsledkem analýzy by mělo být porovnání slabých a silných stránek společnosti s jednotlivými konkurenty a identifikace slabin a předností. Mezi konkurenci můžeme zařadit podniky nejen působící ve stejném odvětví, ale i současně podniky, které vyrábějí podobné produkty.

„Hrozba substitutů“ vychází z cenové politiky firmy. V návaznosti na růst prodejních cen produktu je velké riziko, že firma přijde o své zákazníky díky vysoké ceně. Jednotliví zákazníci budou hledat jiná řešení k uspokojení svých potřeb za méně nákladů a budou stále více inklinovat k hledání substitutů produktu nebo služby.

„Schopnost odběratelů ovlivnit cenu“ – do skupiny odběratelů se řadí zákazníci společnosti. Tato skupina je velice nepředvídatelná a společnosti musí operativně reagovat a v nejlepším případě i předvídat změnu nákupního chování svých zákazníků. Firmy ovlivňují, jak zákazníci hodnotí výrobky a jaká je jejich motivace ke koupi. Společnosti mají největší zájem o zákazníky, kteří budou loajální a pravidelně využívat či kupovat služby a výrobky dané firmy. Na základě jejich udržení je možné je rozdělit do 3 oddílů: následovatelé, nezávislí a odpůrci.

„Schopnost dodavatelů ovlivnit cenu“ – dodavatelé jsou společnosti a jednotlivci, kteří poskytují daným společnostem zdroje a vstupy do výrobního procesu. V dnešní době je naprosto nemožné, aby firma byla soběstačná a neměla žádného dodavatele. Proto je tedy zásadní, jaké dodavatele si společnost zvolí, a to především z pohledu kvality. Spolehlivý dodavatel může v budoucnu stát za firemním úspěchem. Do skupiny dodavatelů patří zároveň skupina obsahující distributory. Ti vstupují do řetězce mezi jednotlivé firmy a zákazníky. Skrze jejich distribuci mají velký vliv na cenu a dostupnost zboží/služeb. Je nutné dbát na výběr distributora. Špatná selekce by mohla společnosti ublížit například tak, že by přišla o několik věrných i potenciálních zákazníků [25].



Obr. 2 – Porterův model [26]

2.2.2.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí společnosti je tvořeno firemními zdroji a schopností tyto zdroje využít a řídit. Analyzují se prodeje, náklady, zisky a efektivnost marketingového mixu. Toto všechno jsou faktory, které je možné ovlivnit, a podnik by měl být schopen reagovat na změny a příležitosti vyskytující se v těsné blízkosti podniku. Cílem interní analýzy je schopnost z podnikových zdrojů vytvořit a předat hodnoty zákazníkům a mít z toho zisk. Výsledkem analýzy vnitřního prostředí je definice silných a slabých stránek a specifikace konkurenční výhody [2].

Podnik by měl upřednostňovat silné stránky, utužovat je a rozvíjet je. Mimo to je současně důležité definovat slabé stránky a snažit se o jejich potlačení, či celkovou eliminaci. Pokud bude podnik podceňovat své slabé stránky, hrozí, že ztratí konkurenční výhodu a ohrozí stabilitu podniku [27].

Analýza vnitřního prostředí vede kromě definice silných a slabých stránek k určení klíčových kompetencí společnosti. Pod pojmem klíčové kompetence rozumíme přednosti podniku. Klíčové kompetence odlišují společnost od jejich konkurentů a ovlivňují názor zákazníka na danou firmu. Představují schopnosti a technologie, které firma ovládá dobře, je v určité oblasti lepší než konkurence, nebo vlastní konkurenční náskok, díky kterému nebude lehké firmu dohnat, nebo ji překonat [8].

2.2.3 SWOT Analýza a analýza souvislostí

SWOT analýza je jedna z nejpoužívanějších analýz prostředí, která identifikuje pomocné a škodlivé vlivy ve vztahu k vnitřnímu a vnějšímu okolí. Určuje, do jaké míry je používaná strategie firmy s přihlédnutím na silné a slabé stránky efektivní

a připravená reagovat na změny, které díky vlivům v okolí podniku nastávají. Můžeme objevit jak problematické části ve vývoji firmy, tak i příležitosti možného rozvoje. Analýza je složena ze dvou částí – SW a OT. SW představuje silné a slabé stránky, OT obsahuje příležitosti a hrozby. Analýza SW se týká interního prostředí společnosti a zahrnuje faktory, které jsou důležité pro úspěšnou firmu (cíle, interní zdroje, kultura a další). Příležitosti a hrozby jsou výsledkem vnější analýzy (makro a mikro prostředí). K analýze SW můžeme využít současného marketingového mixu, který je definovaný v dalších kapitolách [5].

SWOT analýza se nejen využívá jako souhrn několika analýz zároveň, ale taktéž může být dobrým prostředkem, jak nalézt větší užítí unikátních zdrojů, nebo identifikovat klíčové kroky společnosti. Tato analýza je velice oblíbená pro svou jednoduchost a lehkou čitelnost. Její obvyklý formát je vidět v Tab. 4. Mezi její nedokonalosti patří fakt, že nezobrazuje žádné změny a vývoj a je opřena o subjektivní názory [28].

Vlivy	Faktory	
	Pozitivní	Negativní
Interní	Silné stránky = strengths	Slabé stránky = weaknesses
Externí	Příležitosti = opportunities	Hrozby = threats

Tab. 4 – SWOT matice [5]

2.2.4 Marketingové cíle

Stanovení marketingových cílů, které následují k marketingové strategii, je nejdůležitější část celého procesu tvorby marketingového plánu. Cíle specifikují, čeho chce společnost docílit skrze své podnikání. Používané cíle vychází z výsledků matice SWOT a situační analýzy, s přihlédnutím k misi a vizi společnosti. Ve finálním výsledku se podílí na tvorbě marketingové strategie.

Marketingové cíle se zabývají otázkou, jaké výrobky se budou prodávat a kde. Oproti strategickým cílům jsou postavené v hierarchii níž. Současně korespondují s potřebami zákazníků. Marketingové cíle mají stanoveny určitý časový úsek, do kdy mají být splněny. Cíle jsou obvykle rozpracovány a konkretizovány do jednotlivých podcílů, které jsou ve většině případů milníkem pro jejich splnění. Cíle dlouhodobější mívají obecnou formulaci, zatímco krátkodobé cíle jsou definovány přesně.

Obecně jsou stanoveny dva hlavní typy cílů – normativní a specifické. Normativní se vztahují na všechny subjekty trhu. Jedná se např. o optimalizaci a tržní podíl, objem prodeje, ziskovost. Z výsledků ziskovosti je možné měřit výnosnost, která vypovídá o alokaci podnikových zdrojů. Druhou skupinou jsou cíle specifické, které se dále dělí na cíle vůči okolí, cíle podle času, cíle podle činností a cíle problémové.

Marketingové cíle se dají dále dělit na cíle psychologické a ekonomické. Oba spolu úzce souvisí. Psychologické se měří skrze mentální nepozorovatelné reakce u nakupujících, souvislé s jejich nákupním chováním. K těmto cílům řadíme větší znalost značky, posílení postoje firmy, zvýšení spokojenosti zákazníků a větší množství opakovaných nákupů. Ekonomické cíle jsou měřitelné skrze počet nákupů kupujících.

Marketingové cíle a jejich vyhodnocení probíhá na základě několika kritérií, a to [29]:

- Žádoucnost – vyřazení cílů, které nejsou pro firmu zajímavé nebo nekorespondují s jejím posláním. Cíle mají být seřazené od nejdůležitějšího cíle po nejméně důležitý.
- Proveditelnost – cíle jsou dosažitelné, jsou kvantifikovatelné.
- Operativnost – musejí být realizovatelné. Přestože je specifikování cíle obvykle lehké, nalezení strategie ke splnění už může být obtížnější.
- Podpora – cíle by měly být konzistentní. Všechny zainteresované osoby i firemní kultura by měly podpořit dosažení cíle.

Marketingové cíle mají funkci koordinační, řídicí a kontrolní. Kontrolní funkce se využívá u hodnocení marketingových aktivit, které zajišťují vztahy mezi marketingovými a firemními cíli. Funkce řídicí a kontrolní se zaměřují na prováděné činnosti vedoucí k naplnění cíle v celém podniku. Sestavovaný personální a finanční plán musí být uzpůsoben a mít kapacitu pro splnění marketingových cílů [30].

2.2.5 Segmentace, Targeting, Positioning

Tyto tři slova jsou často používána ve zkratce STP. Společný modul popisuje zákazníka, jeho potřeby a způsoby, jak je možné právě tyto zákazníky oslovit. Neustálým vývojem trhu se mění očekávání a potřeby zákazníků a společnosti nedokáží svou činností oslovit všechny zákazníky. Trh není tvořen pouze homogenními zákazníky a specializací na určitý segment je možné dosáhnout lepších výsledků [31]. Díky specializaci má společnost možnost přesněji zaměřit svou marketingovou komunikaci, distribuci, lépe uspokojit potřeby svých zákazníků a také přispět k růstu tržního potenciálu.

Segmentace je způsob, jak firma specifikuje své zákazníky, které plánuje oslovit. Marketingová strategie nedokáže obecně oslovit všechny zákazníky specifického odvětví, a tak se pro lepší dosažitelnost využívá metod segmentace. Proces segmentace rozděluje velké homogenní skupiny kupujících s jednou nebo několika významnými vlastnostmi do menších segmentů. Tyto menší segmenty může společnost oslovit skrze výrobky a služby, které přesně naplňují potřeby daných zákazníků [5].

Existují různé druhy segmentů zákazníků, které se liší svou loajalností, důležitostí, ale i potřebami, zájmy a chováním. Specifika použitelných segmentů musí být dostatečně obsáhlé a homogenní. Daný trh musí být zároveň pro společnost dostupný. Segmentace se uplatňuje na trhu, na kterém společnost působí, ale i na trhu, na kterých působit chce. Tím, že se společnost bude profilovat na určitý segment spotřebitelů, ušetří nemalé množství finančních prostředků a reklamní aktivity budou účelnější a účinnější.

Mezi nejzákladnější úhly pojetí segmentace na spotřebitelském trhu patří:

- Geografická – rozdělení trhu na rozdílné geografické části – kontinent, stát, region, kraj, město. Obecně platí, že se společnost snaží působit na nejbližších geografických lokalitách. Distribuční politika je těsně navázaná na obsah geografické segmentace.
- Demografická – tato segmentace specifikuje pohlaví, věk, velikost rodiny, povolání, vzdělání, náboženské vyznání, fáze životního cyklu rodiny a další.

- Socio-psychografická – tento oddíl specifikuje sociální třídu, životní styl, osobnost spotřebitele. Tyto specifikace pomáhají pochopit rozdílnost přání a potřeb jednotlivých zákazníků.
- Behaviorální – specifikuje segmenty dle chování, mezi které patří připravenost ke koupi, frekvence nákupu, uživatelský status a stupeň věrnosti značce.

Oproti tomu průmyslový trh se skládá z menšího počtu větších zákazníků, hodnotově i objemově významných kontaktů, úzkých a dlouhodobých vztahů, přímých obchodních metod a osobního způsobu komunikace.

Dle publikace Marketing management musí mít segmenty 5 vlastností, které vedou k jejich efektivnosti [2]:

- Velikost: Jednotlivé segmenty musí být dostatečně obsáhlé.
- Diferenciace: Každý segment musí být dostatečně odlišný.
- Měřitelnost: Atraktivita segmentu musí být měřitelná pro odhad budoucí poptávky.
- Stabilita: Musí se jednat o stabilní trh.
- Přístupnost: Segment musí být dostupný pomocí reklamy nebo kontaktu se zákazníkem.

Cílem segmentace je mimo jiné dosažení ekonomického efektu (zvýšení marže), a to buďto růstem objemu prodeje, nebo růstem ceny. Nárůst tržeb pomocí segmentace musí být větší, než náklady vydané k získání přístupu k segmentům.

Targeting (Zacílení)

Po specifikaci tržních segmentů je důležité určit, kterým segmentům bude věnována pozornost a na které bude společnost cílit. Zacílení je proces, kdy společnost hodnotí jednotlivé tržní segmenty a jejich atraktivitu. Učiní rozhodnutí, do kterých segmentů budou investovat a jak oslovit zákazníky cílového trhu.

Pro úspěšné zacílení je potřeba zvolit strategii, kterou firma bude uskutečňovat. Rozlišujeme 3 základní přístupy k zacílení. Společnost může zaujmout postoj k nediferencovanému marketingu, tedy formu *jednotné segmentační strategie*. Společnost v tomto případě volí jeden produkt, jednu cenu, jednotnou komunikaci a distribuci. Snaží se zaujmout všechny spotřebitele a dosáhnout úspor z rozsahu. Ve většině případů se jedná o neznačkové výrobky široké spotřeby. Druhou strategií je *koncentrace na vybraný segment*. Společnost se zaměření na jeden určitý segment a na tom se snaží oslovit zákazníky. Hrozbou je značně úzký segment a riziko přílišného zaměření. Poslední strategií je *diferencovaná segmentační strategie*, která nabízí širokou škálu výrobků a služeb a snaží se využitím marketingového mixu přizpůsobit nabídku pro jednotlivé segmenty. Skrze tyto specifické strategie jde o zacílení trhu a o citlivost s jakou by měl být cíl formulován [32].

Targeting má i své specifické případy. Jedním z nich je globální targeting, který se zaměřuje na identické segmenty v různých zemích. Podnik používá jednotný marketingový mix i positioning, který bude popsán v následující kapitole. Další je interkulturální targeting, který pro každý segment upravuje marketingový mix a respektuje specifika jednotlivých trhů. Jako poslední můžeme uvést vývozní targeting, který definuje specifický marketingový mix pro každý segment.

Positioning (Vymezení pozice produktu)

Následujícím krokem po vybraných tržních segmentech je specifikace konkurenční pozice daného produktu. Positioning je záležitostí převážně psychologickou a určuje způsob podprahového vnímání a působení na mysl zákazníků. Určuje, jakým způsobem má být produkt vnímán zákazníkem nebo konkurenty. Positioning patří mezi klíčové metody marketingové strategie a komunikace. V jeho rámci se používají reklamní metody a PR (public relations) strategie.

K určení ideálního positioningu je třeba zvolit tzv. image produktu. V dnešní konkurenční době je důležité, aby image produktu symbolizovala specifický účel. Dalším aspektem je nutnost neustálého mapování spotřebitelského vnímání a vytváření zákaznických segmentů [33].

Při specifikaci positioningu nejprve identifikujeme a vytyčíme konkurenční výhody. V následujícím kroku zvolíme vyhovující konkurenční výhodu a vypracujeme hodnotovou propozici značky. Společnost musí vyřešit i otázku stanovení pozice vůči konkurentům a případné aliance s dalšími podniky. S přihlédnutím na současný vývoj tržního prostředí občas firmy nemají jinou možnost než začít kooperovat s jinou značkou. Při specifikaci positioningu by firmy měly dbát na určitá pravidla a snažit se vyhnout chybám. V praxi se stává, že positioning až příliš zdůrazňuje klíčový přínos, nebo je pro spotřebitele matoucí, což vzniká nedostatečnou provázaností marketingové komunikace a výběrem distribučních cest. Často v praxi dochází ke změnám původní strategie positioningu (re-positioning). Dochází k němu hlavně ve fázi dosažení dominantního postavení, nebo v situaci, kdy se výrobek dostal do fáze kontinuálního poklesu v životním cyklu produktu [34].

Positioning luxusního zboží je oproti spotřebnímu specifický. Mezi vlastnosti luxusní zboží patří jedinečnost, originalita a unikátnost. Tyto vlastnosti nejdou porovnávat s konkurencí, protože společně vytvářejí identitu značky. Identita značky pomáhá získat autentičnost a nezaměnitelný pocit, který v širším pojetí udává její vnímání. Společnost však může mírně ovlivňovat toto vnímání a přizpůsobovat positioning např. aktuálními trendům [35].

2.2.6 Marketingová strategie

Navazujícím krokem v tvorbě marketingového plánu je sestavení marketingové strategie, ve které je uvedena přesná specifikace způsobu, jak budou určené cíle dosaženy. „*Strategie je obsáhlou cestou ke splnění specifických cílů, popisuje prostředky, kterými by mělo být cílů dosaženo, časový plán a rozmístění zdrojů.*“ [11] Je to nejsložitější část celého marketingového plánu. Strategie je prostředník k dosažení marketingových cílů, které vyšly z předchozích analýz, a představují největší šanci úspěchu. To, jak organizace docílí vytyčených cílů, vychází ze správného nastavení marketingového mixu. Marketingový mix se skládá z tzv. „4P“, které jsou následující [2]:

- Product (produkt)
- Price (cena)
- Place (distribuce)
- Promotion (propagace)

Je vhodné se na mix podívat také z druhé strany – z pohledu zákazníka. Na této straně hovoříme o tzv. „4C“:

- Customer solution (řešení potřeb zákazníka)
- Cost (náklady vzniklé zákazníkovi)
- Convenience (dostupnost řešení)
- Communication (komunikace)

Hledáme, co by mělo zákazníka ke koupi či spotřebě výrobku nebo služby přesvědčit. Marketingová strategie, která vede k dosažení zisků, zahrnuje následující oddíly:

- Výběr výrobků, trhů
- Specifikaci distribuce a provozu
- Nároky na personál
- Přehled finančních výdajů a způsob financování
- Specifikaci firemní image, stanovení společenské odpovědnosti

V odborné literatuře věnující se oblasti marketingu je uvedeno nepřeborné množství strategií, odlišujících se různou fází svého vývoje, stabilního postoje, a životního cyklu produktu.

Kapitola marketingové strategie je ve skladbě marketingové plánu umístěna po kapitolách situační analýza a marketingové cíle. V tomto oddíle se tedy nesoustředíme na otázky **co**, ale hledáme odpověď na otázku **jak**? K definici strategie je vhodné připojit makro i mikro-marketingový pohled na produkt a trh, včetně konkrétních poznatků a závěrů.

Ansoffova matice

K definování marketingové strategie máme několik přístupů. Ansoffova matice je prostředkem, jak identifikovat možnosti k růstu tržního podílu na specifickém trhu. Je sestavena jako matice výrobků a expanzí na nové trhy, viz. Tab. 5. Příležitostí pro využití této matice je např. konec životního cyklu určitého výrobku, kdy společnost potřebuje specifikovat budoucí kroky. Zahrnuje dvě dimenze: nové a současné trhy a nové a stávající výrobky. Díky jejich kombinaci je možné stanovit vhodnou tržně-produktovou strategii, kterou může být [8]:

- *Tržní penetrace*: tento druh strategie se snaží více proniknout na současný trh již s existujícím produktem. Podnik cílí na stávající zákazníky, ale taktéž se snaží oslovit spotřebitele, kteří nakupují konkurenční zboží, nebo ty, kteří zatím o výrobek neprojevili zájem. K dosažení cíle využívá zvýšení prodejů a tržeb pomocí podpory prodeje a reklamy. Tato strategie je nejméně rizikovou a náročnou z pohledu nákladů.
- *Rozvoj produktu*: tato strategie se zaměřuje na investice a uvedení nového výrobku, nebo na inovaci již stávajícího výrobku. Podnik působí stále na stejném trhu. Tato strategie je rizikovější než strategie tržní penetrace, ale pokud je společnost dostatečně úspěšná, dosáhne vyššího tržního podílu.
- *Rozvoj trhu*: tato strategie hledá pro existující výrobky nové tržní segmenty, kde by mohla oslovit nové zákazníky. Například může podnik rozšířit svoje pole působnosti a vstoupit na jiný zahraniční trh. Tato strategie se využívá, když

podnik nemá prostředky na vývoj nových produktů, nebo jsou všechny existující trhy vyčerpány.

- *Diverzifikace*: strategií diverzifikace rozlišujeme dvě úrovně (horizontální, vertikální), všeobecně patří diverzifikace mezi nejrizikovější strategie. Horizontální diverzifikace doplňuje současný výrobní program o produkty, které s ním věcně souvisí. Vertikální strategie cílí na prohloubení výrobního programu. Další možností je vstup nových výrobků na nové trhy. K tomuto rozhodnutí se vyžaduje kvalitní analýza a strategie [36].

Produkty	Současné produkty	Nové produkty
Trhy		
Stávající trh	<i>Tržní penetrace</i>	<i>Vývoj produktu</i>
Nový trh	<i>Rozvoj trhu</i>	<i>Diverzifikace</i>

Tab. 5 – Ansoffova matice [11]

Konkurenční strategie podle Kotlera

Kotler shodně vyznává parciální přístup tvorby strategií, kde se zaměřuje na klasifikaci dle tržního podílu dané společnosti.

Definuje čtyři modelové situace pozice na trhu [37]:

- *Strategie tržního vůdce* – podniky usilují o udržení tržní pozice. Důležitým krokem je dobré postavení firmy na trhu, získání nových zákazníků, a neustálé strategické zdokonalování.
- *Strategie tržního vyzyvatele* – vyzyvatel používá ofenzivní strategie vůči tržním vůdcům v odvětví, nebo i vůči malým podnikům v okolí. Jde o používání různých politik, jako například nízkých cen, špičkových produktů nebo produktové inovace.
- *Strategie následovatele* – je využívána s cílem udržení rovnováhy pozic na trhu. Podniky se přizpůsobují konkurenčnímu prostředí v odvětví.
- *Strategie obsazování tržních výklenků* – tuto strategii využívají malé podniky, které se záměrně profilují na část trhu, kde je malá nebo žádná konkurence.

SWOT strategie

Další strategie mohou být stanovené z matice SWOT. Celkem identifikujeme čtyři možné strategie.

- *Maxi-maxi* – podnik využije své silné stránky k využití příležitostí.
- *Maxi-mini* – podnik používá svých silných stránek ke snížení dopadu hrozeb, nebo jako prevenci před nimi.
- *Mini-maxi* – podnik se snaží využít svých příležitostí k vytěsnění slabých stránek.
- *Mini-mini* – pokus o eliminaci hrozeb externího prostředí a oslabení slabých stránek.

2.2.7 Marketingový mix

Marketingový mix je sestava taktických marketingových prostředků (obvykle 4P), které jsou vzájemně propojené se společným cílem, kterým je nalezení optimálních proporcí. V knižních publikacích se definice marketingového mixu liší svým obsahem i pojetím.

Hlavním cílem je seznámit cílovou skupinu zákazníků s produktem. Vyrábět produkt, který se bude blížit potřebám a přáním cílové trhu a jeho zákazníkům. Prvním, kdo spojení marketingový mix použil, byl Neil H. Borden a specifikoval 4 prvky, kterými jsou:

- *Produkt*
- *Cena*
- *Distribuce*
- *Propagace (komunikační mix)*

V průběhu dalších let docházelo k rozšiřování této metody o další prvky, například o balíčky služeb, tvorby programů, spolupráce, politické moci, prezentace. Jejich doplnění má použití hlavně v oblasti služeb.

Je žádoucí, aby společnost netvořila strategie jen z pohledu producenta hodnot 4P, ale rovněž se podívala na strategii ze strany zákaznického mixu. Sestavením hodnot 4C firma specifikuje svým zákazníkům, jak velký užitek mohou nákupem získat. Marketingový mix by měl být sestaven tak, aby byl maximálně efektivní vůči zákazníkovi a flexibilní pro možné změny.

Zajímavý názor zaujímá Chlebovský, který tvrdí, že v budoucnosti bude kladen větší důraz na metodu řízení vztahů se zákazníky [38]. Je to hlavně díky turbulentnímu rozvoji informačních technologií a možnosti oslovit i zákazníky v jiných demografických oddílech, protože se výrobky stávají celosvětově dostupné [8]. Vývoj technologií přinesl větší využití segmentovaného marketingu. Každá větší firma dnes sleduje své zákazníky online, jako například jejich pohyby na webových stránkách, nebo jejich chování při nákupu. Skrze tyto informace se mohou firmy specializovat na určité segmenty.

Marketingový mix 4P	Marketingový mix 4C
Product	Customer solution
Price	Cost
Place	Convenience
Promotion	Communication

Tab. 6 – Porovnání marketingových mixů [8]

Na rozdíl od marketingového mixu spotřebního zboží, luxusní zboží se vyznačuje specifickou sestavou marketingového mixu. Protože je luxus náročný, představuje něco, co je trvalé, prestižní a má sociální symboliku, je zapotřebí volit i jiné strategie. Marketingový mix luxusních značek se skládá ze stejných prvků, které však mají své zvláštnosti, jejich kombinace je specifická, v některých případech až protichůdná [39].

2.2.7.1 Produkt

Jedná se o všechny výstupy výrobního programu společnosti, které si spotřebitel může koupit a uspokojit tím své přání či potřebu. Produkty se vyrábějí s určitými náklady a následně prodávají za stanovenou cenu cílovým zákazníkům. V rámci směny zboží mohou zákazníci poptávat buď samotné výrobky, nebo nabízené služby. Ze strany odborného pojetí můžeme dělit produkt do několika kategorií. Murphy navíc produkt popisuje jako vše, po čem zákazník touží a potřebuje. Zatímco mix 4P popisuje produkt

jako výsledek činnosti určité společnosti, mix 4C se na něj dívá jako na nástroj naplnění potřeb zákazníka.

Kotler dále přiřazuje produktu několik vrstev [2]:

- *Jádro produktu*: Tento bod představuje hlavní benefit, který produkt spotřebiteli nabízí. Pokud je jádro produktu bezpečně stanoveno, může společnost plánovat další výrobní pokrok.
- *Základní produkt*: Tato dílčí část rozvíjí jádro do reálného produktu rozšířeného o vlastnosti, které spotřebitel vyžaduje (design a značka produktu, vzhled, doplňkové funkce, balení produktu).
- *Očekávaný produkt*: Tuto část tvoří sada vlastností, kterou kupující obvykle očekávají, když podobný výrobek kupují. V této části začíná probíhat značný konkurenční boj mezi podniky a to proto, že každý má velké snahy se odlišit od konkurenčního zboží a být jedinečný.
- *Rozšířený produkt*: Poskytuje zákazníkům něco navíc a dává jim pocit, že výrobek má vyšší hodnotu. Patří sem doplňky jako záruka, instalace u zákazníka, poskytované poradenství, zvolení způsobu platby a jiné. V tomto oddíle se často schyluje k největším konkurenčním válkám. Produkty nelze upravovat a inovovat, a tak nastává soutěž o zákazníka, která společnost mu nabídne víc.
- *Potenciální výrobek*: Tato vrstva zahrnuje všechna možná rozšíření a transformace, kterým může výrobek v budoucnu čelit.

Samotný výrobek je konkurenceschopný až v té době, kdy se skládá z prvních čtyř vrstev popsaných výše (vyjma potenciálního výrobku). Výrobky se dají dále rozdělit do kategorie *spotřební*, které jsou užívány za účelem vlastní spotřeby; *průmyslové*, které slouží k dalšímu zpracování; *kapitálové statky*.

Produktová strategie

Významem produktové strategie je dosáhnout stanoveného produktového cíle s ohledem na podnikatelskou strategii a investiční cíle. Prvním rozhodnutím je otázka, zda firma zvolí vlastní vývoj produktu, nebo půjde cestou napodobení. Produktová strategie je většinou tvořena dílčími úrovněmi – vývojem a marketingem jednotlivých produktů a užitnými vlastnostmi. Navazujícím prvkem je řízení životního cyklu produktu a řízení hodnoty značky.

Ve firmách se rozhoduje o těchto produktových strategiích:

- *Sortimentní strategie* – specifikuje produktové řady, které by měla firma přidat, upravit nebo odebrat.
- *Strategie produktových/výrobních řad* – specifikuje produkty a varianty, které by měla firma přidat, upravit nebo odebrat.
- *Strategie atributu produktu* – specifikuje, jaké vlastnosti by měl nabízený produkt mít.

Identita produktu je vytvářena nejen pomocí značky, ale i skrze design produktu a obalu. Význam samotné značky je obrovský, připomíná původ produktu, označuje jeho jedinečnost a originalitu. Je nositelem přidané hodnoty a dává výrobku určitou hodnotu. Značka se používá jak pro produkt, pro produktovou řadu, tak i pro označení

prodejce. Používání značky má 3 cíle – finanční, právní a marketingové. Má generovat tržby, zajišťovat kvalitu a vzbudit emoce.

Možnými strategiemi značky produktu mohou být následující [8]:

Strategie volby designu – design dokáže přilákat pozornost nejen zákazníků, ale i veřejnosti. Zároveň má budovat značku. Originální design mimo jiné přispívá k větší konkurenční výhodě a ke snížení výrobních nákladů tím, že kombinuje funkční oblasti vyrobiteľnosti a použitelnosti.

Strategie volby obalu – obal je nádoba či balení, ve kterém se produkt nachází, přepravuje, skladuje a manipuluje. Mimo bezpečnostní důvody má také svou nápaditostí přilákat pozornost, a to hlavně proto, že obal vidí zákazník jako první. Značně působí na nákupní rozhodování.

Strategie image – osobnost produktu tvoří nejen technické parametry, ale i emoce a názory spotřebitele spojené s jeho použitím. Z hlediska působnosti se obvykle dělí na univerzální a specifický podle toho, na jak širokou skupinu zákazníků tato osobnost produktu působí.

V kategorii luxusního zboží je nutné se dívat na více aspektů. Výrobek jako samotný kus by měl představovat luxusní zboží, ale měl by být doplněn o další nadstandartní služby. Kupující výrobku očekává, že dosáhne pocitu uspokojení, daný produkt bude významný svou unikátností a bude mít dlouhodobou hodnotu pro spotřebitele. Charakter luxusního produktu je jeho nedosažitelnost spojená s přínosem. Luxusní zboží na rozdíl od spotřebního zboží neplní zákaznickovy potřeby, ale je spojeno s osobní touhou a sněním. Vyšší cenu luxusních produktů lze ospravedlnit různými důvody, mezi které může patřit např. ojedinělá ruční práce, která má mnohem větší cenu než strojové výrobky. Zbylé důvody jsou již zmíněny v tomto odstavci [39].

2.2.7.2 Cena

Cena je peněžně vyjádřená částka, která má být zaplacená za požadovaný produkt. Cena je jediná položka, která přináší peněžní prostředky do podnikového rozpočtu. Výše ceny má velký vliv na prodeje jednotlivých produktů a souvisí s prodejností a generováním zisků. Nejsložitější otázkou pro marketéry je otázka vyvážené ceny v rámci tvorby marketingové strategie. Dolní hranice představuje náklady a horní hranice je cena vnímaná zákazníkem.

Z pohledu firmy je cena finanční obnos, za který si zákazník zboží nebo službu může pořídit. Pro zákazníka (mix 4C) je cena náklad, který se stává hlavním faktorem rozhodování o případné koupit produktu.

Cena je i jedna z okolností, která má vliv na zákazníka a jeho rozhodování. Pro kupující představuje cena sumu peněžních prostředků, které musí utratit za daný produkt. Využívá se jako konkurenční nástroj, kdy snížením ceny můžeme uměle zvýšit objem prodeje. Toto snížení by nemělo být na úkor image a značky podniku.

Cenová politika

Pokud je cenová politika dobře zavedená, měl by být zákazník s cenou spokojený. Tato hodnota má zajistit i zisk dané společnosti. Stanovení cenové politiky závisí na interních

podmínkách a cílech společnosti. Podnik může skrze cenu dosáhnout několika strategií: maximálního obrátu, maximálního zisku, maximálního podílu na trhu, nebo návratnosti investic. Může vést v kvalitě, získat nové zákazníky, nebo chce být jen na okraji a přežívat [40]. Přehled dalších strategií v příloze (viz. Tab. 16).

Stanovení ceny patří mezi složitější úkony už jen proto, že cenová politika je nejvíce viditelná a zákazníci jsou na její změnu citliví. Faktory, které se podílejí na tvorbě ceny dělíme na externí a interní. Externí faktory, které ovlivňují cenu, jsou:

- *Konkurence*: výše cen produktů se stanovuje s ohledem na postavení jednotlivých podniků na trhu a jejich vlivem na cenu. Mezi specifické formy konkurence můžeme zařadit ryzí monopol, ryzí oligopol, diferencovaný oligopol, monopolistickou konkurenci a dokonalou konkurenci. Další možností je rozdělení konkurentů na přímé, kteří vyrábějí identické výrobky, a nepřímé, kteří ve svém sortimentu mají substituční výrobky. Tyto výrobky mohou nahradit výrobky dané společnosti. Poslední kategorií je totální konkurence, kterou není možné kontrolovat a je ovlivněná vývojem prostředí.
- *Elasticita poptávky*: vyjadřuje se jako poměr procentní změny množství k procentní změně ceny. Pružná poptávka se nejvíce vyskytuje u snadno nahraditelného zboží, které výrazně a rychle reaguje na změnu ceny. Nepružná poptávka je ta, která na změny cen reaguje pomalu a omezeně. Obvykle jde o charakter zboží a služeb, které jsou těžko nahraditelné. U luxusních značek je obvykle nulový koeficient cenové elasticity, kdy se při změně ceny nemění poptávané množství, důvodem je silná spotřebitelská základna a loajalita ke značce [41].
- *Hodnota vnímaná zákazníkem*: udává, jak působí výše ceny na zákazníky a zda odpovídá očekávané hodnotě.

Mezi interní faktory patří stanovení marketingových cílů a strategií, které přispějí k přesnějšímu stanovení ceny, integrovaná strategie komunikačního mixu, která musí být koordinovaná společně s ostatními prvky komunikačního mixu výrobku a výše ceny z pohledu výrobních výdajů. Prodejní cena musí pokrýt veškeré náklady výrobního procesu [42].

Metody tvorby ceny a příslušné faktory podílející se na tvorbě ceny jsou:

- Nákladově orientovaná cena – cena za produkty se skládá z nákladů na výrobní proces, kdy náklady představují spodní hranici ceny.
- Cena s přírůžkou – cena reflektuje výrobní cenu doplněnou o marži. Nejvíce používaná metoda, není však ideální.
- Hodnotově stanovená cena – k efektivnímu využití této metody, potřebujeme znát přesné úsudky zákazníků na hodnotu kupovaného produktu. Metodou zjištění je buď přímé dotazování, nebo bodové hodnocení.
- Konkurenční cena – tato metoda stanovení ceny se soustředí více na konkurenci než na vlastní vnímání a potřeby podniku. Podle zvolené strategie můžeme nabízet exkluzivní produkty za cenu vyšší než konkurence, cenu stejnou, nebo cenu nižší, a to v případě, že chceme rychleji proniknout na trh.

Při sestavování kvalitní cenové politiky marketingového mixu je nutné si uvědomit, že cena není jediným kritériem zaručující úspěch. Společnost musí vzít v úvahu ještě faktory

ovlivňující jednotlivé zákazníky a nabídnout doplňkové služby (slevy při větším odběru zboží, nebo za včasné splacení). Další možností jsou upravené dodací a platební podmínky pro určité segmenty zákazníků, nebo nabídka prodloužení záruční doby či servisu zdarma. Podnik musí být v uplatňování rabatové politiky velice opatrný, aby ve výsledku neodradil zákazníky, ale naopak je dlouhodobě přilákal.

Cena a její sestavení podléhá několika pravidlům, nad kterými je nutné se pozastavit. Může dojít k cenové eskalaci, kdy se cena jednotlivého produktu mnohonásobně zvýší, a to např. vlivem nákladů na dopravu, cel a marží. Důsledkem je, že neodpovídá původní stanovené ceně. Vlivem vývoje technologií a ekonomických změn dochází také k diferenciaci cen v jednotlivých zemích. V případě, že se ceny liší podle lokace, je nutné ošetřit, aby si zákazník nemohl objednávat zboží do jiné levnější lokace. V tomto případě je nabízeným řešením harmonizace ceny na mezinárodních trzích [5].

V rámci luxusního zboží se obvykle cena stanovuje až poté, co výrobce odhalí daný produkt. Cena je nabídkově orientovaná, s tím, že čím větší je poptávka, tím větší je cena. Součástí ceny jsou i doplňkové služby a je představen příběh, který má ukázat exkluzivitu produktů a značky. Cena luxusních značek z pravidla nebývá veřejná. Často je zahalena tajemstvím a neobjevuje se na marketingových materiálech. Obvykle platí, že vnímaná hodnota je vyšší než reálná cena produktu [41]. Cena luxusních statků se neřídí klasickou ekonomickou teorií, např. při vyšší ceně vzniká vyšší poptávka. Tato teorie platí jen do určité výše [43]. Cena by měla představovat určitou hodnotu produktu a udržovat jeho jedinečnost. Proto luxusní značky nepoužívají marketingové akce mířící na snížení ceny, které by mohly být vnímány negativně a způsobovat odliv zákazníků.

2.2.7.3 Distribuce

„Cílem distribuce je správným způsobem doručit produkt na místo, které je pro zákazníky nejvýhodnější, v čase, ve kterém chtějí mít produkty k dispozici, v množství, které potřebují, i v kvalitě, kterou požadují.“ [8] Přesto, že produkt je nejvýznamnější částí marketingového mixu, a cena, kterou musí zákazník zaplatit, rozhoduje o jeho konečném rozhodnutí, je distribuce právě tím článkem v marketingovém mixu, který dokáže přinést konkurenční výhodu. Z tohoto důvodu je volba distribučních cest dalším důležitým článkem při tvorbě hodnot. Marketingové cesty jsou vzájemně propojené kanály tvořené velkým množstvím organizací. Sahají od výroby produktu až k závěrečné spotřebě uživatelem.

Z pohledu zákazníka (mix 4C) udává distribuce míru pohodlí, které je spojeno se získáním produktu. Toto pohodlí je ovlivněno například jednoduchostí a rychlostí získání zboží.

Distribuční politika

Distribuční politika představuje definici, jak bude produkt doručen zákazníkovi. Cílem distribuční politiky je uspokojit spotřebitele na cílovém trhu, získat určitý tržní podíl a zajistit hospodárny pohyb zboží s ohledem na náklady. Obsahem distribuční cesty je nejen vyhotovení produktu, ale i existence velkého počtu mezičlánků, které zaručují jeho doručení. Mezičlánky mohou nabývat mnoho podob, a rozhodnutí, jaké mezičlánky budou použity, je důležitou částí tvorby marketingového plánu. Distribuce neznamená pouhé přemístění produktu z bodu A do bodu B, ale souvisí s ní i přechod práv vlastnictví týkající se daného produktu. Je běžné, že majitelem produktu se v jednotlivých fázích stává někdo z mezičlánků.

V okamžiku, kdy výrobce stanovuje distribuční cestu, má na výběr z přímé a nepřímé varianty. Přímá distribuční cesta zahrnuje pouze dva subjekty, začíná výrobcem a končí kupujícím. Dnes převládá nepřímá distribuční cesta, ve které do řetězce vstupuje několik mezičlánků (zprostředkovatelů), kteří se v určitých fázích procesu stávají majiteli produktu. S rozvojem informačních technologií a nakupováním online se však tento trend dramaticky mění ve prospěch přímé varianty. V případě, že celý řetězec obsahuje velké množství mezičlánků, se celá distribuční cesta s každým novým článkem prodražuje a protahuje.

Benefitů, které nepřímá cesta přináší, je několik. Nejdůležitější je ten, že napomáhá zmírnit pocit nejistoty v průběhu hledání zákazníků, protože produkty jsou viditelné už skrze nabídku jednotlivých mezičlánků. Současně využívá zkušeností a specializace mezičlánků ve styku se zákazníkem a usnadňuje tak propagaci produktu. Velkým mínusem je bobtnání ceny a z toho plynoucích marží a provizí. Doplnkovým nedostatkem je i pomalá implementace změny komunikačních cest. Uměním je, když podnik odhadne optimální počet mezičlánků v řetězci tak, aby přinesl maximální návratnost investic.

Podle počtu mezičlánků rozdělujeme marketingové cesty do následujících skupin [44]:

- *Přímá*: představuje cestu výrobce – zákazník.
- *Jednourovňová*: zprostředkování prodeje skrze maloobchodní článek. Tedy výrobce – maloobchod – zákazník.
- *Dvouúrovňová*: řetězec se doplňuje o další článek – velkoobchod.
- *Tři a víceúrovňová*: využití v průmyslu, kdy v řetězci figurují i překupníci.

V důsledku vývoje technologií a celosvětovému rozšíření internetu nastává nová doba prodeje produktů skrze internetová média. Přímý kontakt se zákazníkem je sice na internetu omezen, ale prodej se může uskutečňovat i na nejuvzdálenějších trzích. Tyto technologie snižují náklady na distribuční cesty, vznik nových strategií a odbourávají vzdálenostní a časové bariéry [45]. Volba strategie distribuce a její cíle musí být zvoleny v návaznosti na marketingovou strategii. Cíle vycházejí z provedené analýzy potřeb, segmentace a zacílení. Nejčastěji se používají strategie „push“ a „pull“, které se liší směrem strategie (push je tlačena výrobcem, pull tažena zákazníkem) [46].

Distribuce se zdá být nejslabším článkem v sestavování marketingového mixu luxusních značek, ale za všech okolností podporuje hodnotu luxusního statku. Prodejní místa, kde si zákazník může splnit svá přání, se vždy vyskytují v atraktivních lokalitách a jsou limitovány počtem. Jednotlivé prodejny nabízejí jen omezený počet produktů a další kusy nejsou vyráběny ani při vyšší poptávce – produkty by ztratily svou exkluzivitu a jedinečnost. Samotný prodej je možné provádět skrze vlastní značkové prodejny, které umožňují kontrolu nad vlastní komunikací značky a její hodnotou, nebo skrze výhradní zastoupení v dané lokalitě.

Luxusní značky nevyužívají přesun výrob do levnějších lokací. Místo původu má být totožné s místem výroby hlavně kvůli tradicím, historii a hodnotě značky. Z tohoto důvodu může být dodací lhůta u jednotlivých produktů delší a zákazník musí určitou dobu čekat, než svůj „vzácný statek“ obdrží [39]. Novým typem distribuce jsou online média. Luxusní značky jsou v současnosti spíše zdrženlivé k online prodeji a internet

využívají hlavně pro své reklamní sdělení a prezentaci značky a hodnot. Špatně navržený internetový prodej by mohl značce škodit a produkty by mohly ztratit svou přidanou hodnotu [39].

2.2.7.4 Propagace

Posledním článkem marketingového mixu 4P je promotion, česky propagace. Cílem propagace je podpoření prodeje a stanovení způsobu, jak se zákazníci o produktu dozví. Ze strany zákazníka (mixu 4C) mluvíme o komunikaci. Hlavní rozdíl mezi nimi je ten, že propagace je zahájena ze strany prodejce, zatímco komunikace vzniká u zákazníka a vytváří dialog. Propagace a komunikace jsou klíčovými články, které dokáží přesvědčit zákazníka ke koupi a zároveň s ním navázat vztah. Přesto, že se komunikační mix snaží hodně firem upřednostnit, je důležité soustředit se na celý obsah marketingové mixu včetně ostatních elementů [5].

Propagaci obvykle tvoří kombinace nástrojů – reklama, osobní prodej, podpora prodeje, PR a přímý marketing. K tomu, aby mohl být komunikační mix efektivně vytvořen, je nutné předem analyzovat charakter trhu, produktů, produktovou cenu a disponibilní peněžní prostředky. Úkolem marketingové propagace je upoutat pozornost, vzbudit zájem, vytvořit touhu a vyzvat spotřebitele k akci. Tento řetězec bývá doplněn o spokojenost zákazníka s produktem [47]. Při plánování komunikace napomáhá model AIDA (Attention, Interest, Desire, Action). Komunikační aktivity jsou následující:

- Reklama – placená forma komunikačního mixu, kdy platíme mediím za sdělení informací o produktu širokému publiku. Tento druh používáme za účelem propagace produktu, připomenutí a zdůraznění, ale také pro podporu poptávky a kompenzování konkurenčních reklam. Druhy reklamy lze dělit podle zaměření, firma může propagovat sebe a svou image, tedy využít firemní druh reklamy, nebo se může zaměřit na propagaci jednotlivých produktů, v tom případě mluvíme o produktové reklamě. Výhodou reklamy je oslovení širokého spektra zákazníků, kdy posílíme znalost a představíme společnost/produkt i těm spotřebitelům, kteří nejsou naší primární skupinou. Mezi nevýhody řadíme nákladnost reklamy a jednosměrné sdělení.
- Podpora prodeje – je soubor motivačních nástrojů, které jsou pouze krátkodobé. Zákazník musí své rozhodnutí učinit okamžitě. Dlouhodobější využití tak nemá významný přínos. Jde primárně o stimulování prodeje určitých produktů. Podpora prodeje představuje krátkodobé snížení ceny, dočasně větší balení, vzorky zdarma, malé dárky, promoční ochutnávky a s tím spojené soutěže. Hlavní výhodou je okamžité vzbuzení pozornosti kupujících [48].
- Události a zážitky – podstatou této metody je moment překvapení, který má vyvolat hlubší prožitek. Cílem je dosáhnout lepšího vnímání a zapamatování si firmy.
- Public relations – tato metoda se specializuje na vytváření, udržení a řízení komunikačních kanálů mezi podniky a ostatními organizacemi. Nejenom, že jde o vytvoření pozitivních vztahů, jde i o zvýšení celkové podnikové image. Skrze public relations je možné budovat zákaznickou důvěru k podniku.
- Přímý marketing – cílem je stálý vztah zákazníka a prodejce. Při každém kontaktu má prodejce možnost zjistit zpětnou vazbu ohledně spokojenosti zákazníka se službami a produktem. Na podněty je možné okamžitě reagovat,

zjednat nápravu nebo zákazníkovi poskytnout jiný benefit. Výhodou je změna sdělení k určitým kategoriím zákazníků.

- Ústní šíření – je komunikace využívaná primárně na sociálních sítích a v každodenním životě jednotlivých zákazníků. Tato metoda je velice vlivná, bohužel špatně ovlivnitelná. Spokojení zákazníci mají možnost předat sdělení efektivněji než jednotlivé komunikační kanály společnosti.
- Osobní prodej – podstatou je přímý kontakt obchodníka se zákazníkem. Výsledkem setkání by měla být úspěšně uzavřená transakce a realizován prodej určitého výrobku. I přes vysoké náklady je tato metoda nejefektivnějším způsobem, jak oslovit zákazníka. Obchodník má skvělou příležitost reagovat na všechny zákaznické otázky, přesvědčit zákazníka i eliminovat jeho pochyby.
- Online komunikace – Online komunikace může být jednostranná a oboustranná. Příkladem jednostranné jsou textové články na různá témata, příkladem oboustranné potom diskuzní fóra nebo sociální sítě. Sociální sítě vytváří nový online marketingový kanál, díky kterému dokáží společnosti zvýšit povědomí o značce a produktech. Mimo podpory značky a získání nových zákazníků pomáhají vylepšit pozici webových stránek firmy ve vyhledávačích. Velkou výhodou je možnost přímé komunikace se zákazníky doplněné o snížení potřebných nákladů na získání nových zákazníků. Než společnost začne používat sociální sítě, je vhodné, aby se zamyslela nad svou působností právě na těchto platformách, a nad způsobem, jakým se bude prezentovat. Tato prezentace dokáže v dnešní době velice ovlivnit celkové vnímání společnosti, ať už v pozitivním či negativním významu.

K dosažení stanovení komunikačních cílů se kombinují výše uvedené metody, které při efektivním uspořádání poskytují lepší výsledky.

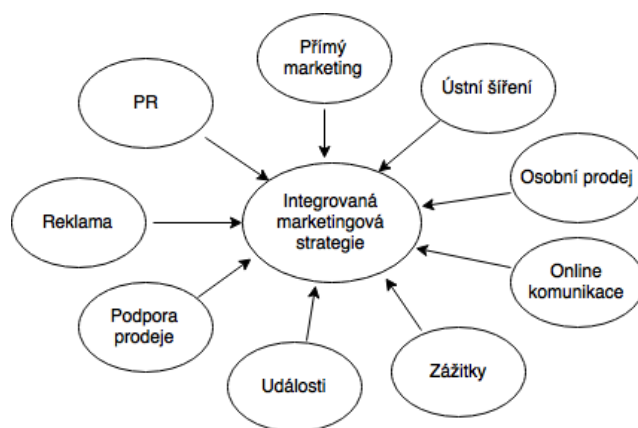
Účelem komunikace u luxusních značek je posílení hodnoty značky a vytvoření snu. Rozdílný přístup je u spotřebního zboží a výrobců, kde je účelem prodat. Jelikož jsou luxusní produkty jedinečné, neporovnávají se s konkurencí. Tyto produkty jsou komunikovány neotřelým způsobem, který dokáže zaujmou potenciálního zákazníka, a vzbudit v něm emoce, touhy a přání. Vytvořit sen, který není nesplnitelný. Kýžená sdělení mají být unikátní a obecně položená, jen tak mohou oslovit velkou skupinu lidí. Měla by mít i tajemný nádech, aby každý spotřebitel mohl sdělení pochopit a vnímat dle svých představ. Sdělení nemají být formou reklamy, ale formou komunikace se zákazníkem. Cena by měla být neveřejná, nebo komunikována nenápadným způsobem. To samé platí u poskytovaných slev. Slevy nemají být veřejné, ale mají se zásadně komunikovat diskrétním způsobem [39].

Z výše uvedených metod luxusní značky nejméně využívají masovou reklamu, která není charakterově vhodná. Výrobci cílí na zákazníky a očekávají jejich účast při tvorbě komunikace. Nejvíce se tedy využívá výstav a VIP událostí, u kterých je hlavním bodem osobní setkání a předání hodnot zákazníkovi. Další využívanou formou je sponzoring, který se má shodovat s charakterem značky, nebo odpovídat určitému spojení s identitou značky. Další možností je využití ambasadorů. Povědomí o značce by ideálně mělo být šířeno i mimo cílovou skupinu, a to hlavně z důvodu rozšíření spotřebitelské základny [39].

Komunikační aktivity by neměly být jen v mediích a dalších formách, ale výrobci by též měli dbát na komunikační politiku uvnitř svých prodejen. Tyto místa mají být vizuálně i pocitově spjaté se značkou a logo či logotyp má být umístěn na všech možných materiálech a vybavení prodejny.

Integrovaná marketingová komunikace

V dnešní době dochází k hojnému využívání integrované marketingové komunikace, která koordinuje množství komunikačních pásem. Cílem je specifikace jasného, soudržného a rozhodujícího sdělení, které posiluje image značky a zlepšuje marketingovou komunikaci. Ke strategickým cílům, se integrují i cíle taktické, přičemž primárním záměrem je, aby zákazník nevnímal jednotlivé kanály odděleně, ale by sdělení působilo jako konzistentní celek. Tato strategie je v současné době využívána převážně z důvodu rostoucího významu metody řízení vztahů se zákazníky (CRM). Integrovaná marketingová komunikace klade větší důraz na osobní komunikaci, která je více mířená na spotřebitele, na vzájemné vztahy a jejich utužování [49].



Obr. 3 – Mapa propojení integrované marketingové komunikace [5]

Customer relationship management (CRM)

Interní komunikace je základem firemní kultury a východiskem pro strategie tzv. řízení vztahů se zákazníky (CRM). Řízení vztahů se zákazníky je přístup, který se snaží udržovat a analyzovat data o komunikaci a využívat je za účelem zlepšení vzájemných vztahů. Vývojem marketingu a okolního prostředí se firemní marketing stává individuálním a mění se do forem přímého marketingu, u kterého firma v některých případech cílí a vytváří nabídky na jediného zákazníka. Řízení a budování vztahů se zákazníky je klíčovou aktivitou u těch jednotek, u kterých je zákazník na prvním místě v žebříčku hodnot.

Prostřednictvím řízení vztahů je možné prohlubovat a zkvalitňovat tyto individuální vztahy. Primárním cílem není výše zisků, ale prohloubení vzájemných vztahů. Získávání přehledu o individuálních potřebách zákazníků a navazování silnějších vazeb. Společnost musí v první řadě změnit nastavení svého úhlu pohledu, kdy obchodní zástupci jsou v trvalém kontaktu se zákazníkem, reagují na zákaznickovy požadavky. Požadavky se snaží uspokojit v největší možné míře a informovat ho o nejnovějších novinkách a důležitých změnách. Zákazníci jsou pro každou firmu klíčovým zdrojem jejich existence, jsou zdrojem příjmů za poskytnuté služby a prodané zboží [50].

„Koncept řízení vztahů se zákazníky lze popsat jako dvojí posun: na jedné straně od tradičního obchodního myšlení k řízení vztahů se zákazníky, na druhé straně od myšlení založeného na produktu k myšlení orientovanému na schopnosti.“ [8]

Spokojený zákazník neuvažuje o odchodu ke konkurenci, naopak je otevřený nákupům dalších produktů a služeb. V dlouhém časovém měřítku dochází ke snižování prodejních nákladů a zvyšování zisku.

2.2.8 Akční program

V návaznosti na marketingové strategie popsané v předešlých kapitolách musí podnik vytvořit plán konkrétních aktivit, které popisují, co má být vykonáno k naplnění strategií. Jednotlivé činnosti mají být podrobněji rozebrány a mají být doplněny o časové období, do kterého mají být splněny. Tyto aktivity odpovídají na klíčové otázky jako [5]:

- Co se bude dělat?
- Kdy se to bude dělat?
- Kdo za to bude zodpovědný?
- Kolik to bude stát?

Tyto otázky korespondují s metodou *3M*, která specifikuje tři klíčové oblasti: *Man* (= kdo), *Minutes* (= kdy), *Money* (= za kolik).

Akční program uvádí, kdy dílčí činnosti začnou, kdy budou hodnoceny a kdy bude jejich ukončení. K zobrazení jednotlivých částí se pro přehlednost používá například Ganttův diagram.

2.2.9 Rozpočet

Celkové náklady na realizaci marketingového plánu jsou důležitou informací, kterou by měl obsahovat marketingový plán. Pro snazší sestavení výkazu zisků a ztrát můžeme podle Kotlera [5] využít akční program z předešlé kapitoly. Výnosy podniku představují plánované příjmy z prodeje, do nákladů se zahrnují náklady na výrobu, na distribuci a na činnosti marketingu. Rozdíl mezi plánovanými výnosy a náklady je předpokládaný zisk.

Po schválení slouží rozpočet jako základ pro nákup materiálu, plánování výroby, plánování lidských zdrojů a marketingové činnosti. V návaznosti na budoucí vývoj a schopnosti podniku reagovat na změny se rozpočet obvykle tvoří ve třech variantách: optimistická, realistická a pesimistická. Všechny odpovídají určitému vývoji a situacím a poskytují informace o možných budoucích výsledcích v jednotlivých fázích vývoje.

V rozpočtu je někdy obsažena i analýza bodu zvratu, která stanovuje výši výtěžku, který firma potřebuje k pokrytí svých nákladů. Také je oddíl rozpočtu úzce navázán na prováděcí plán, přičemž společnost musí rozdělit jednotlivé náklady různým aktivitám a stanovit jejich konečnou výši společně s personálním zajištěním. Tyto jednotlivé rozpočty musí být stanovené s dostatečnou rezervou. Například marketingové oddělení musí mít adekvátní množství zdrojů k provádění potřebných aktivit, na druhé straně však nesmí neohospodárně plýtvat peněžními prostředky, které může firma využít ke svým dalším činnostem.

2.2.10 Kontrola

Závěrem marketingového plánu je kapitola na téma kontrola. Zde je uveden výčet možných milníků a činností, které je možné jak průběžně, tak na konci období, kontrolovat. Hlavním cílem je kontrola plnění stanovených plánů a cílů. Do kontrolní části bývají zahrnuta i doporučení pro případy nepředvídatelných událostí, nebo pro případy, kdy nejsou cíle plněny dle očekávání. Kontrola musí být jasně formulovaná, zpracovaná do přehledného rámce a transparentní.

Provádí se 3 typy marketingové kontroly [8]:

- *Kontrola ročního plánu* – cílem je zjištění, zda byly splněny plánované výsledky. Měření je skrze analýzu prodejů, podílů na trhu, poměrem výdajů a tržeb a další.
- *Kontrola rentability výrobků a spotřebitelů* – identifikace činností, ve kterých firma vydělává a ztrácí. Primárně sledujeme zisky jednotlivých produktů, ale také regionu, segmentu či cest distribuce.
- *Strategická kontrola* – kontrolujeme hlavně z důvodu nalezení odchylky od stanovené strategie a možných příležitostí okolního trhu. Soustředíme se na hodnocení marketingu z pohledu efektivity.

V případě, že nejsou cíle plněny, nebo se vyskytují určité problémy, musí manažeři analyzovat vznik problému a stanovit nápravné akce. V případě, že se zjistí určité nedostatky v efektivnosti marketingu, je možné provést marketingový audit, který představuje důkladnější analýzu. Audit by měl být komplexní, postupovat systematicky, nezávisle a pokud možno měl by se provádět v pravidelných intervalech.

2.3 Mezinárodní marketing

Podle Machkové [51] představuje mezinárodní marketing podnikatelskou filozofii, která se zaměřuje na uspokojování potřeb a přání zákazníků nejen na domácích trzích, ale i mimo národní hranice. Cílem je vytvářet mezinárodní marketingové strategie, které jsou hodnotné pro firemní spolupracovníky. Toho lze dosáhnout optimalizací firemních zásob a hledáním příležitostí na mezinárodních trzích, které umožňují zhodnocovat konkurenční výhody. Konkurenční výhoda v takových případech obvykle představuje menší náklady, úzkou specializaci, nebo schopnost odlišení se od konkurenčních firem. Mezinárodní marketing představuje ucelený komplex nástrojů, který cíleně vede k nabídce správného produktu, ve správnou dobu, na správném místě a za správnou cenu na mezinárodních trzích.

Při tvorbě marketingové strategie v rámci mezinárodního marketingu musí firmy zvážit mnohem více faktorů, než je tomu v případě národního marketingu. Jedná se o socio-kulturní odlišnosti zákazníků na zahraničním trhu, odlišné obchodně-politické podmínky, legislativy upravující podmínky podnikání na daném trhu, zvyky místních zákazníků apod. Většinou mají tuzemští výrobci lepší postavení proti výrobkům ze zahraničí. Dalším faktorem jsou jazykové bariéry, odlišný životní styl a nutné přizpůsobení marketingového mixu místním podmínkám.

Mezi základní koncepce mezinárodního marketingu patří vývozní, globální a interkulturní marketing. V rámci vývozního marketingu se společnosti zaměřují na

přizpůsobení své obchodní politiky podmínkám jednotlivých zemí. Globální marketing se soustřeďuje na použití jednoho globálního marketingového postupu na všech trzích. Interkulturní marketing se specializuje na adaptaci jednotlivých výrobků pro dané trhy. V důvodů různého vývoje jednotlivých zemí nemůže být použita jednotná komunikace. Další častou koncepcí je koncepce sociálních vrstev, ve které se předpokládá, že spotřebitelé, kteří jsou ve stejné sociální vrstvě, mají podobné nároky, podobné názory a způsob myšlení.

K získání informací o konkurenci jak na místních, tak i na mezinárodních trzích, a za účelem prověření stanovené mezinárodní strategie se používá marketingový výzkum. Výhodou marketingu na mezinárodním trhu jsou úspory z rozsahu – firma je schopná produkovat výrobky ve velkém množství za menší náklady. Cílený trh musí být dostatečně velký a společnost na jeho základě určí efektivní positioning a skladbu marketingové mixu pro cílový trh. Umístění definuje koncept značky, její image a způsob jakým má působit na mysl spotřebitelů. Společnosti se v rámci mezinárodního marketingu mohou rozhodnout, zda půjdou cestou jednotného globálního umístění, nebo zda se budou přizpůsobovat jednotlivým zónám.

Aby byl produkt úspěšný na mezinárodních trzích, musí se odlišit od místně nabízených produktů. Pro stavbu výrobní politiky je nutné se zamyslet nad otázkou, zda nabízený výrobek upravit dle požadavků zahraničního trhu, nebo ho nechat bez úprav. Nejméně nákladnou a náročnou variantou je výroba standardizovaného produktu, který však často neodpovídá potřebám daných trhů.

V rámci budování značky může být globální přístup ideální cestou. Tyto značky dosahují úspor tím, že používají jednotný marketingový koncept. Posiluje se zahraniční znalost značky, roste věrnost a důvěra spotřebitelů. Cenová strategie firmy působící na zahraničních trzích je ovlivněna hlavně z pohledu ekonomického a právního. Největší vliv má fiskální politika daných států a jejich členství v různých nadnárodních spolicích.

Důležité rozhodnutí musí společnost udělat v rámci stanovení cenové strategie. V praxi je možné aplikovat několik strategií – vysokých cen, nízkých cen a stanovení jednotné cenové strategie. Jednotná cenová strategie je možná použít pouze s účinkem globálního umístění. U strategie cenové diferenciaci se cena liší dle podmínek jednotlivých trhů a ceny výrobků jsou různé. Hlavním nákladem, který ovlivňuje cenu, jsou přeprava a distribuční cesty. Výhodou cenové diferenciaci je efektivní reakce na změnu podmínek, nevýhodou může být nejednotná image na jednotlivých trzích.

Komunikační strategie musí být tvořena tak, aby mohla být rozšířena do celého světa. S globální komunikační strategií podnikům pomáhají většinou reklamní agentury, které upravují obsah a použití na daném trhu. Může se jednat o překlady reklamních sdělení v podobě tiskové reklamy a jiných místních médií.

Zahraniční komunikaci je dobré navázat pouze k produktům, které mají potenciál být úspěšné ve světě. Nejvíce používána strategie je strategie adaptační komunikace (smíšená). Marketingové oddělení navrhne koncept komunikace a jednotlivé pobočky si toto sdělení upraví dle potřeb jednotlivých trhů.

3 Marketing a luxusní značka

V návaznosti na charakter značky společnosti Anonym, které se tato práce týká, bych se ráda krátce pozastavila nad konceptem luxusu. V žádné z odborných publikací bohužel není uvedena přesná definice a znaky luxusní značky, ale bez pochyb je pro ni marketing v určitých situacích specifický.

Značka není jen samotný název nebo symbol, ale představuje způsob spotřebitelského vnímání v myslích zákazníků. Značka má funkci identifikační a odlišovací, a to vzhledem ke konkurenci. Síla značky představuje schopnost získat zákazníka a jejich loajalitu [5]. S rostoucí loajalitou a znalostí značky roste samotná hodnota značky a ochota zákazníka zaplatit za ni více peněz. Pro lepší znalost je potřeba zaměřit se na neustálý výzkum a vývoj nových a originálních produktů. Luxusní značka by neměla být přehnaně propagovaná, a to ani za účelem krátkodobého zvýšení zisků. Tato strategie by ji mohla v dlouhodobém časovém horizontu pouze uškodit.

Slovo luxus je pojem relativní a každý jedinec ho vnímá jinak, v jiném měřítku. Toto vnímání je velice subjektivní i u prémiových značek. Z faktů reálného života se dá definovat luxusní zboží jako zboží, které má vysokou cenu a je nedostupné pro většinu spotřebitelů. V dnešním pojetí představuje luxus moc a sílu a je doplněn o další vlastnosti jako exkluzivita, jedinečnost, originalita nebo vysoká kvalita. Luxusní značky jsou především o emocích a jejich hodnota je vytvářena souhrnem hodnot a vjemem zákazníků. Luxusní značky nenabízejí pouze produkt a doplňkové služby, ale nabízejí i silný příběh často doplněný mnohaletou historií. Většina luxusních značek staví svou image na unikátním a nenahraditelném zpracování, které je výsledkem ruční práce [52].

3.1 Brand management

Obor, který se zajímá o vjem značky se nazývá brand management. Snaží se analyzovat a vytvářet vztah mezi značkou a cílovým trhem. Cílem je budování loajality a konkurenční výhody v místě působení značky. Obvyklou strategií je hledání tzv. základní hodnoty značky, kterou se snaží reflektovat na cílové zákazníky. Dnes pod pojmem značka rozumíme např. společnost, produkt, službu nebo osobnost.

Zájem o značku pramení z určité nestability materiálních konkurenčních výhod. Rychlý technologický vývoj produktů postupně transformuje takovéto výhody do konkurenčních nutností. Jinými slovy se z předností společnosti stává základní předpoklad její konkurenceschopnosti. Z toho důvodu se firmy snaží o hledání výhod, které nejsou založeny na technologických postupech, a staví na myšlenkových a emočních hodnotách.

Luxusní značky a jejich positioning se neřídí stejnými pravidly jako klasické značky, vše je přizpůsobené hodnotám značky. Positioning luxusních značek se vyznačuje svou unikátností, která značce vytváří vlastní svět, jehož součástí chce být každý. Positioning pracuje s charakterem značky, která je originální, málo dostupná, vychází z tradic a historie a je za vysokou cenu. Pro spotřebitele není zásadní použitelnost jednotlivých produktů, ale emoční přínos z nákupu, možnost zařadit se do určité skupiny ve společnosti, nebo naplnění osobních ideálů.

Cílem marketingu luxusního zboží není prodat kvanta výrobků a mít největší zisk, jde hlavně o vzbuzení zákaznických emocí a navození chůtce. Použitá komunikace primárně nenutí spotřebitele ke koupi, ale snaží se ho oslovit svým příběhem a originalitou. Skrze emoce a představitost má sám zákazník touhu být součástí světa, který značka vytváří. Díky nákupu se z touhy stává realita.

Cena u luxusních výrobků není zpravidla veřejně dostupná a není stanovena v návaznosti na používané strategie, tedy není tvořena nákladovou strategií, nebo srovnáváním s konkurencí. Zákazník se o koupi nerozhoduje na základě prodejní ceny. Komunikace luxusních značek není primárně o chytlavých sloganech a přesvědčivých faktech, ale o celkové hodnotě značky a souvisejících asociacích.

Hodnota značky představuje přidanou hodnotu, kterou zákazník vnímá jako hlavní motivaci pro uskutečnění transakce. Jejím základem je subjektivní vjem zákazníka a asociace např. s prestiží, kvalitou nebo jinými aspekty, které ovlivňují jeho nákupní rozhodování. Z těchto důvodů hodnota značky představuje klíč k prodejm.

V rámci marketingu luxusního zboží je v současné době důležitá adaptace luxusních značek na nová komunikační média, mezi které patří online platformy jako Facebook, Instagram, Pinterest nebo vlastní brandové stránky. Luxusní značky celá léta využívají komunikaci tradičním způsobem, a to hlavně skrze tištěná média, jako magazíny, vlastní katalogy apod. Můžeme spatřit velký rozdíl v komunikaci luxusních značek oproti běžným značkám, a to hlavně z důvodu pomalejší adaptace na online prostředí.

V dnešní době je velký trend nákupu výrobků a získávání informací online. Díky internetu máme všechny informace ihned dostupné pro velké množství lidí. Pro většinu značek to může být velký benefit, pro luxusní značky však do jisté míry i riziko. Luxusní značky totiž mohou ve velkém publiku ztratit svůj „tajemný“ dojem a tím i část své luxusní image. Pro luxusní značky je proto velmi klíčové, jakým způsobem svoji online strategii naplňují.

I pro luxusní značky však internet přinesl mnoho příležitostí. Mají možnost získat velké množství dosud neznámých dat o zákaznících, jako např. jejich motivace, zájmy, polohu, věk aj. Internet jim tak poskytuje mocný nástroj pro lepší segmentaci a cílení na své potenciální zákazníky. Jejich správné pochopení proto může vést ke kvalitnější prezentaci a sestavení efektivnější marketingové strategie.

Jak už jsem zmínila, internet však přináší luxusním značkám i jistá rizika. Tím největším je ztráta kontroly nad veřejnou komunikací. Lidé na internetu totiž mohou bezmezně přispívat do diskuzí, šířit informace na sociálních sítích, nebo jinak oslovovat potenciální zákazníky a velmi snadno tak poškodit budovanou značku. Proto je potřeba klást velký důraz na prevenci takových incidentů a při jejich vzniku vynaložit maximální úsilí pro potlačení jejich následků.

Charakteristickou skupinou jsou potom tzv. „Millenials“, neboli generace narozená se vznikem internetu pro širokou veřejnost v letech 1980 až 2000. Tito spotřebitelé používají internet denně a neumí si bez něj život téměř představit. Lépe se na internetu orientují a veškeré informace si porovnávají v různých zdrojích. Pokud jsou cílovou skupinou luxusní značky právě Millenials, je potřeba se soustředit na více kanálů zároveň (web, sociální sítě, email apod.) a podpořit tak jejich důvěru.

4 Marketingový plán – praktická část

V teoretické části jsem shrnula problematiku struktury a tvorby marketingového plánu a jeho specifík v luxusním odvětví. V následujících kapitolách tyto teoretické poznatky aplikuji při návrhu marketingového plánu pro vybranou společnost. Struktura plánu bude následovat model Jakubíkové, který je popsán v kapitole 2.1. Podkapitolu *Celkové shrnutí* jsem pro přehlednost přesunula do závěru v poslední kapitole, který obsahuje kompletní rekapitulaci marketingového plánu a přínosu této práce.

4.1 Společnost Anonym

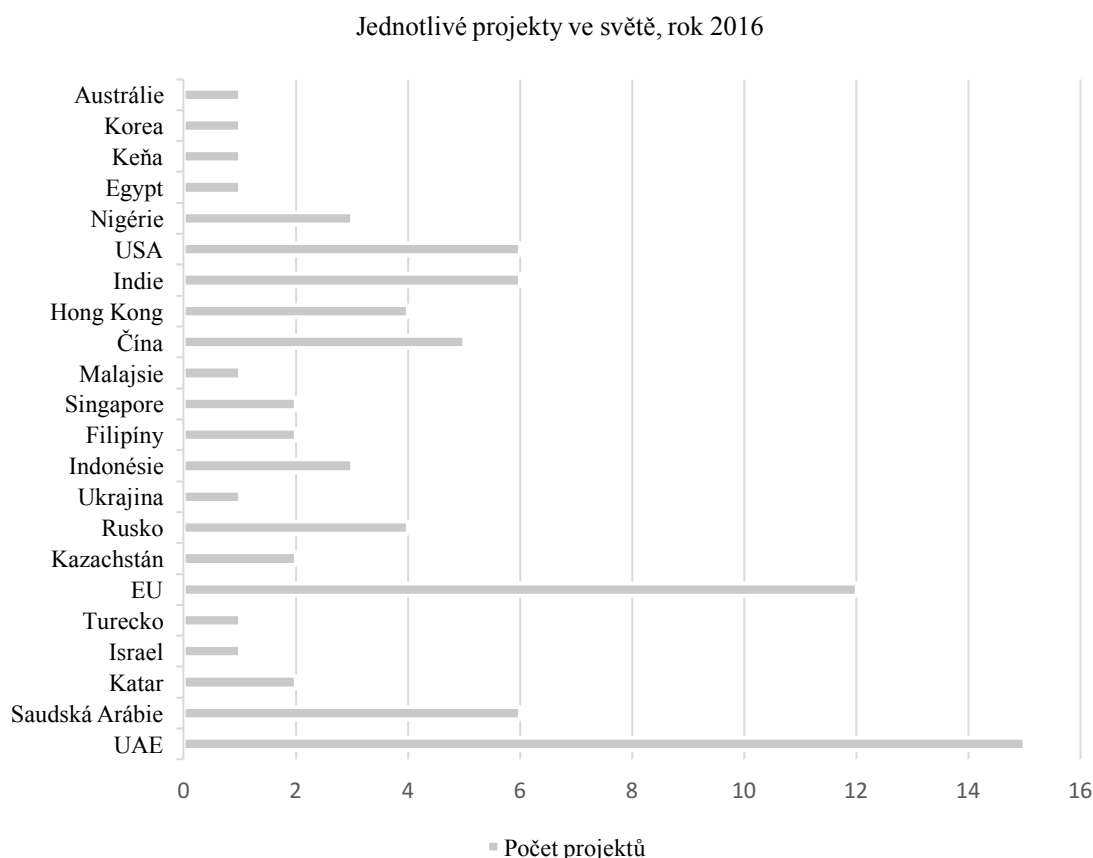
Společnost Anonym s.r.o. je sklářská a designérská firma, která se zaměřuje na výrobu skleněných světelných instalací, svítidel a nově i sortimentu užitkového skla. Její existence není tak dlouhá, firma samotná byla založena roku 2007. Zaměřuje na sklářské řemeslo, které se honosí tradicí starší než 800 let. Majitel firmy pochází ze sklářské rodiny a před založením firmy Anonym pracoval v konkurenční firmě, kde mimo jiné nabíral cenné zkušenosti. Původ názvu firmy vznikl spojením slov „Ano“ a „Nym“, který reflektuje nejen majitelův, ale i firemní postoj ke sklu ve spojení se světlem a poskytuje tak základ pro podnikovou filozofii. Návaznost na klasické řemeslo sklářství, láska ke světlu, spolupráce se světovými a českými designéry a posun hranic proveditelnosti, to vše tvoří základ úspěšné podnikatelské kultury Anonymu.

Samotná firma byla založena roku 2007, kdy celý svět očekával příchod světové krize bez výjimky České republiky. Do roku 2007 si žilo řemeslo sklářství svým vlastním životem a neumíšťovalo se na seznamech žhavých témat, avšak s příchodem krize od roku 2008 se zavřelo několik českých skláren a situace s českým sklářstvím vypadala velice mizivě. Firmy začaly propouštět a postupně krachovat, v lepších případech měnit majetkovou strukturu. V dnešní době se vše otočilo a o sklářské řemeslo je velký zájem, a to dokonce až světový. Sklářny nestíhají vyrábět, kapacity jsou plné a jediným nedostatkem v dnešní době je nedostatek kvalitních a zkušených sklářů a příbuzných oborů [53] [54].

I přesto, že firma byla založena v nevhodnou dobu, dokázala se prosadit, a naopak i pomoci zachránit krachující sklářské řemeslo. Skrze její příspěvky k výrobě se podílela na udržení sklářského řemesla. Od roku 2007 se firma rozrostla a z pár zaměstnanců se stalo současných 250. Firma se organizačně rozšířila do dalších kontinentů a vzniklo 13 zastupitelských obchodních kanceláří. I když má firma své kanceláře po celém světě, i na těchto pobočkách zaměstnává nejvíce čechy a slováky. Celkově tvoří 80 % firemních zaměstnanců. Zaměstnanci české národnosti se lépe infikují firemní kulturou, jsou hrdí na svou práci, která pochází z České republiky, a cítí jistou sounáležitost s tím, co dělají. Ostatním národnostem se firma snaží firemní kulturu přibližovat a zvykat je jiným způsobům myšlení ohledně sklářského řemesla.

Společnost Anonym je v rámci mezinárodní expanze známější v zahraničí, než v České republice. I tak vyvíjí snahy realizovat své projekty na tuzemském trhu a dostat značku do širšího povědomí, než jsou kruhy architektů, designérů a lidí zaměřující se na oblast designu. Na tuzemském území je naprostou novinkou skleněná instalace Vortex, které je v pražské galerii Myslbek. Jedná se o největší instalaci ve střední Evropě znázorňující křišťálový vír [55]. Mezi další můžeme uvést instalaci v obchodním domě Quadrio a v kancelářském objektu Florentinum.

Největším trhem pro Anonym je území Asie, kde byl v roce 2007 realizován i startovací projekt firmy. Další velkou oblastí je Střední východ, kde Anonym již realizoval nespočet velkých projektů jak v soukromých rezidencích, tak v lobby luxusních hotelů a nákupních centrech. Nejznámější zakázkou je například dubajské metro. Přesto, že výroba veškerých skleněných komponentů se uskutečňuje v České republice, 98 % celé výroby jde na export (viz. Graf 1). I přes velký objem výroby není společnost majitelem vlastní sklárny a veškerá výroba probíhá v externích sklárnách v severních Čechách, konkrétně v okolí Nového Boru.



Graf 1 – Jednotlivé projekty ve světě, rok 2016

Přímo v Novém Boru má Anonym své sídlo, kde sídlí i většina zaměstnanců. V centru Nového Boru koupil Anonym další pozemky a chystá se přestavit památkově chráněné budovy na vlastní sklárnu, ředitelství a nové vývojové centrum [56]. Kvůli lokaci a atraktivnosti hlavního města České republiky, má Anonym svůj showroom, marketingové a obchodní oddělení v pražských Holešovicích.

Aktivity marketingu jsou v kompetenci marketingového oddělení. Celé oddělení řídí marketingový ředitel, který je součástí vrchního vedení společnosti. Marketingovému řediteli jsou dále podřízeni 4 manažeři: PR manager, Event manager, Production manager a Online Media manager. Každý z nich má podle potřeby jednoho nebo více asistentů. Organizační struktura je pro přehlednost zobrazena v příloze (Obr. 11). Aktivity marketingového plánování jednotlivých oblastí navrhnou příslušní manažeři a finální rozhodnutí o jejich implementaci má na starost marketingový ředitel, který jejich proveditelnost konzultuje s top managementem společnosti. Všechny aktivity jsou

prováděné bez jakéhokoliv vyhotoveného koncepčního rámce v podobě marketingového plánu.

4.1.1 Mise a vize společnosti

Společnost Anonym, jelikož se snaží proniknout na všechny trhy, volí jako svůj hlavní komunikační jazyk angličtinu. Současně s tímto faktem je i mise společnosti stanovena v angličtině a prezentována na úvodní stránce webových stránek společnosti. Misí společnosti je následující fráze “Transform glass into breathtaking light and design experiences”. Toto prohlášení lze volně přeložit jako “transformace skla do dechberoucího světelného a designového zážitku.” Obsahem mise společnost cílí hlavně na emoční zážitek svých stávajících a potenciálních zákazníků spojených s produkty a jejich nákupem [57].

Vizi společnosti je stát se celosvětově známou luxusní sklářskou společností vyrábějící designová svítidla, skleněné instalace a umělecká díla ze skla. Tato vize je doplněna o šíření slávy českého skla a řemesla, doplněné o přístup založený na výrazu “Bohemian Perfection”. Výraz Bohemian Perfection je základním motem společnosti, které se skládá ze spojení dvou protikladných výrazů. “Bohemian” představuje přístup volnomyšlenkářského stylu, bohémství a kreativity spojené s obsahem výrazu “Perfection”. Perfection představuje pojetí preciznosti a přístupu k řemeslům a tradicím.

Jako strategický cíl si společnost stanovila růst plánovaného obrátu, který by se od současného měl zvýšit o 10 % a dosáhnout částky 46 milionů USD v následujícím roce. Dále si dala za cíl udržet marži pohybující se kolem 2 % u projektů. Poslání společnosti je dobře nastaveno. Z formulace vyplývá, že společnost se chce stát ikonou v tomto oboru a chce své produkty nabídnout příznivcům designových kousků a luxusu. Dále chce pomocí designérů a sklářů přetvářet sklo v úžasný zážitek, dát mu nový rozměr a vytvářet unikátní díla.

4.1.2 Nabízené produkty

Osobností, mající velký vliv na budoucí směřování, výběr a kvalitu výrobků je pozice Art Directora, kterým je Maxim Velčovský. Art Director zodpovídá za vizuální identitu značky. Mimo samotné návrhy kolekcí a uměleckých děl, má na starost i vyhledávání a oslovení designérů, architektů a návrhářů, pro budoucí možnou spolupráci. Převážně se jedná o vzájemnou spolupráci s jinými designéry, kde se snaží posouvat jednotlivé návrhy a přizpůsobit je firemní ideologii. Z české designové scény firma spolupracuje s Evou Jiříčnou, René Roubíčkem, známou dvojicí Jan Plecháč a Henry Wielgus, dále Jakubem Berdychem, designéry ze studia deForm, Lucií Koldovou a Ronym Pleslem. Ve světovém měřítku spolupracuje Anonym taktéž se zvučnými jmény jako Daniel Liebeskind, Ross Lovegrove, Arik Levy, a japonskou hvězdou Nendo [58].

V rámci klasifikace děl společnosti se jednotlivé produkty dají nazývat uměleckými díly, které opravdu vedou svou kvalitou, sofistikovaným provedením a designem. Hlavním produktem jsou skleněné instalace, které jsou navrženy tak, jak si je představuje koncový zákazník. Každý kus této instalace je unikátní a originální. Jeho původ je založen na příběhu, který vytváří jedinečnou atmosféru a vyniká svou precizností. Unikátní a kvalitní zpracování představuje konkurenční výhodu a je dosažené především profesionály, kteří se realizace projektu účastní.

Tyto instalace se ve většině případů umísťují do veřejných prostor, lobby hotelů a konferenčních místností. Dalším umístěním jsou privátní rezidence, do kterých se převážně tvoří zakázková svítidla ve spolupráci s designérem, nebo úpravou již stávajících svítidel. Přítomnost Anonymu v soukromých rezidencích dává společnosti výbornou příležitost zprostředkovat majiteli rezidence pocit exkluzivity a naprosté výjimečnosti. Skleněné instalace tvoří 80 % celkové výroby společnosti.

Společnost Anonym se současně mimo instalace zaměřuje i na produkci sériově vyráběných svítidel. Na těchto svítidlech společnost kooperuje jak s firemními designéry, tak s dalšími světovými designéry. Svítidla představují prémiový produkt, ale jsou dostupné i skupinám zákazníků, kteří si nemohou dovolit rozsáhlé skleněné instalace. Jednotlivé produkty ztvárňují kvalitní provedení a design a jsou dostupné za odpovídající ceny. Tyto produkty zařadil Anonym do svého portfolia teprve nedávno, tvoří proto pouze malou část výroby a s tím i minoritní příjmy. V celkovém obsahu představují 10% podíl celkové výroby. Konkurenční výhodou je stejně jako u instalací kvalitní zpracování a inovativní design obohacený o známá jména světových designérů.

Mimo externí designéry, se kterými firma spolupracuje, zaměstnává i kolem 30 interních designérů, kteří ve velkém měřítku pracují na komerčních zakázkách a produktových designových svítidlech. Externí designéři mají vliv zhruba na 30 % komerčních projektů a spolupráce s nimi je velice specifická. Obvykle se jedná o designéry, ale společnost dokáže pracovat i s dalšími umělci – malíři či sochaři. Většina zakázek začíná v prostředí sklárny, kde jednotlivec dostane informace týkající se výroby skla a dalších důležitých okolností. V návaznosti na tuto skutečnost a inspiraci z reálného prostředí dochází k tvorbě finálního návrhu jednotlivých projektů. Tito externí designéři jsou často vyhledáni ze strany klienta a společnost se skrze vzájemnou spolupráci snaží dosáhnout maximální shody podle zadání [59].

Dalším novým segmentem, který společnost zařadila do svého portfolia, je nápojové a užitné sklo. Jedná se například o nádoby na šampaňské, skleněné mísy, vázy a dekorativní předměty. Velkým hitem je Champagne Cooler od světoznámého architekta s českým původem, Jana Kaplického. Návrh celého cooleru získal Anonym do svého portfolia a představil tento kus společně s dalšími na stěžejní milánské výstavě EuroLuce 2016. Mezi další oblíbené kusy patří celá kolekce užitného skla od dvojice brazilských designérů Campana Brothers, nebo mísy a champagne cooler přímo od Art Directora Anonymu, Maxima Velčovského. Tento produkt v současné době prošel závěrečným vývojem a bude se postupně zařazovat do prodeje.

Posledním segmentem v produktovém portfoliu společnosti je sklo do architektury. Tento produkt je velice nákladný a jeho technologická výroba je navíc velice složitá. Z důvodu nákladů a nevelkému užití není tento produkt běžně nabízený a příjem ze zakázek je marginální.

Do budoucna se společnost chystá k tvorbě instalací a svítidel spojit a oslovit více zahraničních designérů. Více zahraničních designérů rozšíří a upevní mezinárodní znalost značky a utvrdí její status mezi luxusními značkami. V rámci nových produktů zatím přemýšlí o možných zajímavých rozšířeních, mezi které patří například flakóny na parfémy. Potenciální možnosti je však nejprve nutné prozkoumat a následně stanovit rozhodnutí.

Pro společnost jsou klíčovou oblastí skleněné instalace, kde se cena stanovuje dle reálných nákladů na jednotlivé komponenty a současně musí obsahovat i navázné aktivity jako vzorování, doprava, instalace atd. Ziskovost se liší dle jednotlivých zakázek. Ziskovost u kolekcových svítidel se pohybuje mezi 75 až 90 %. U nápojového skla se ziskovost pohybuje mezi 75–85 %. Uvedené marže nezahrnují náklady aktivity firmy (vývoj, marketing, aj.)

	Skleněné instalace	Kolekcová svítidla	Nápojové, užité sklo	Sklo do architektury
Podíl objednávek	80 %	15 %	4 %	1 %
Ziskovost	nelze specifikovat	75–90 %	70–85 %	10 %

Tab. 7 – Podíl objednávek a ziskovosti jednotlivých produktů

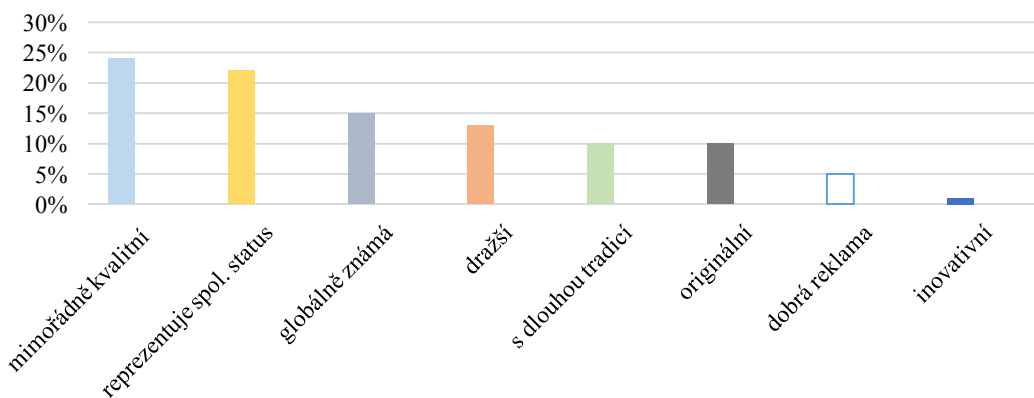
4.1.2.1 Identita

Identita luxusních značek je obvykle postavena na dlouhé historii společně s odkazem na tradiční způsoby výroby. Anonym se svojí téměř 10 letou existencí ale nemůže konkurovat jiným luxusním značkám. Vedení společnosti si je této nevýhody vědomo a místo komunikace a budování značky na dlouhé historii společnosti samotné se zaměřuje na komunikaci unikátního příběhu s odkazem na silnou a dlouhou tradici sklářství v České republice. Anonym obohacuje sklářské řemeslo o nové přístupy k výrobě, nové možnosti provedení a moderní design. Spojení výrazu Bohemian Glass s výrobou tradičního ručně foukaného skla je hlavním znakem komunikace společnosti Anonym. Když shrneme veškeré znaky komunikace, zákazníci Anonymu si nekupují pouze sklo a českou tradici s použitím moderních technologií, ale i další faktory jako je autentičnost, perfekcionismus a unikátnost.

Z výzkumu Ogilvy & Mather je patrné, že společnost Anonym je za svou krátkou dobu existence považována za luxusní značku, a to i již přes uvedené nevelké aktivity v České republice. Na základě hodnocení předních marketingových odborníků z průzkumu vyšlo najevo, že společnost patří mezi 5 nejluxusnějších značek v České republice společně se společností Moser (67 %), Prim (40 %), Zacharias (38 %), Crystal Bohemia (35 %). V celkovém zastoupení dosahuje její veřejná znalost 44 %, což ve srovnání s předchozími lety představuje skoro dvojnásobný nárůst [60].

Komunikace luxusní značky využívá též cílení na emoce, které se snaží v zákazníkovi vzbudit skrze vyjimečné provedení a vzhled. Další atraktivním prvkem je veškeré grafické zpracování, které je ve velké míře komunikované na webových stránkách společnosti. Anonym nemá doposud vybudovaný online obchod, a tak webové stránky slouží pouze jako online prezentace firmy, jejich doposud realizovaných projektů a nově dostupných světelných kolekcí.

Průzkum Ogilvy & Mather mimo jiné definoval několik klíčových atributů, které by měly být splněny, aby značka mohla být klasifikována jako luxusní. Značka by měla být mimořádně kvalitní, specifikovat společenský status a být vyjimečná [60].



Graf 2 – Znaky luxusních značek [60]

Všechna uvedená klíčová slova odpovídají i průzkumu z minulého století, který provedl J. N. Kapferer. Dle jeho závěru luxus poskytuje ojedinělý zážitek díky své kráse, dokonalosti, jedinečnosti, s tím, že luxusní značky jsou kreativní, nadčasové, mají určité kouzlo, celosvětové renomé a v neposlední řadě – ne všichni si mohou luxusní zboží dovolit [61].

4.2 Situační analýza

Kapitola situační analýzy je zaměřena na popis funkčních principů společnosti. Anonym funguje jako výrobce a dodavatel skleněných instalací, plastik a menších designových svítidel. Veškerý prodej je realizován pouze skrze vlastní prodejny a kanceláře, lifestylové obchody a smluvní retailery. V rámci globalizace a zvyšujícího se trendu prodeje na internetu se společnost chystá k velkému kroku, a to vytvořit svůj vlastní internetový obchod. Skrze internetový obchod bude možné si jednotlivá kolekce svítidla objednat, detailněji prohlédnout a vyzkoušet v odlišných interiérech. Současně s obchodem by webové stránky měly mít rozšířené možnosti vlastního skicování, či přímé naplánování si schůzky s obchodním zástupcem společnosti.

Situační analýzu vytvořím skrze komplexní analýzu zachycující všechny důležité informace o společnosti. K této analýze je potřeba prozkoumat vnitřní a vnější prostředí společnosti. Konceptem situační analýzy je metoda 5C, kdy postupně provedu analýzu následujících složek: company (firma), collaborators (spolupracovníci), competitors (konkurence), customers (zákazníci), context/climate (prostředí). Průzkum makroprostředí společnosti založím na PEST analýze.

4.2.1 Analýza vnějšího prostředí

V kapitole analýzy vnějšího prostředí budu specifikovat jednotlivé subjekty mikroprostředí a makroprostředí, které mají značný vliv na společnost Anonym a její podnikání.

4.2.1.1 Analýza mikroprostředí společnosti

V analýze mikroprostředí analyzuji veškeré faktory mikroprostředí, které mají na společnost vliv. Data k analýze konkurence jsem použila z veřejně dostupných zdrojů a informace použité v analýze odběratelů jsem získala z dostupných interních informací společnosti.

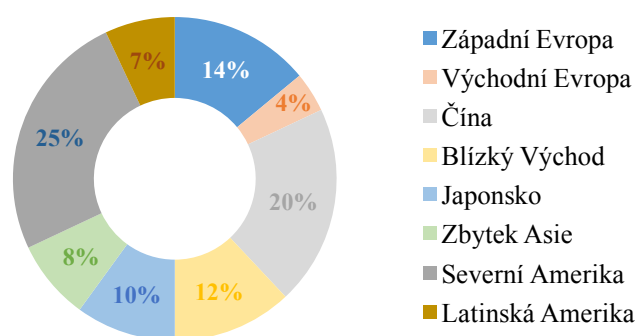
Odvětví českého sklářství je stále ovlivněno doznívající hospodářskou krizí, která nabírá podobu souhrnně nízké zahraniční poptávky. Výrobu dekorativního skla se daří postupně zvyšovat a současně s tím se zvyšuje i počet zaměstnanců. Odvětví sklářství je zároveň spojeno i se stavebnictvím, které mělo dlouhé roky klesající tendenci. Toto odvětví zaznamenalo růst teprve v roce 2014, a to o 4,9 %. Přesto, že se odvětví sklářství celkově dařilo, museli výrobci reagovat na zvyšující se cenu práce a vysokou energetickou náročnost.

Odezdnívání hospodářské krize je znatelné i na naplánované proinsvetiční politice vlády a možnosti čerpání značných prostředků z fondů EU. Hlavním problémem však bude nedostatek kvalifikovaných pracovních sil, kterých ubývá nejen v důsledku krize, ale i přirozenou změnou věkové struktury [76].

Aktivity společnosti Anonym spadají do trhu s luxusním zbožím, kde obrat tohoto trhu byl v roce 2015 přes 1 bilión eur a dosáhl tak 8% růstu v porovnání s rokem 2014 [82]. Velkého významu nabírají země rozvojové, které značně přispívají k celkovému obratu a rostou se svými výdaji na trhu luxusního zboží. Jedná se o země jako Japonsko, Čína, Blízký východ a velký potenciál drží i Indie [82].

V návaznosti na současný průběh veškerého ekonomického vývoje roste bohatství střední třídy, která si oproti minulým letům může dovolit více luxusního zboží. Skrze využití internetu, který nabízí možnost přiblížit luxusní zboží většímu počtu spotřebitelů, se dají pozorovat i větší prodeje luxusního zboží obecně. V odvětví panuje celosvětově velmi tvrdá konkurence, kde české firmy čelí vysokou kvalitou, designem a originalitou výrobků.

Agentura Bain & Company [62] každoročně zpracovává celosvětovou studii zaměřenou na luxusní zboží, ve které mimo jiné zobrazuje celkové hodnoty nákupů jednotlivých národností spotřebitelů (v Graf 3).



Graf 3 – Národnosti a nákupy luxusního zboží [62]

Z výzkumu vychází, že ačkoliv nákupy obyvatel Číny tvoří 20 % celosvětových nákupů, představují největší podíl na celkovém celosvětovém trhu a jejich nákupy tvoří více jak třetinu celkového trhu s luxusním zbožím [62]. Skupinou, která nabírá na významu pro toto odvětví, se stává generace seskupující lidi ve věku 13–33 let, nazývaná také jako mileniánové [62]. Jednou z hlavních příčin je vyšší životní styl a chtíč vysokého finančního a společenského uznání.

Tento výstup také ukazuje, že další rostoucí službou je e-commerce, přičemž nakupování online má velkou růstovou tendenci. Podle průzkumu agentury je patrné, že 18 % všech nákupů tvoří nákupy na internetu. Anonym nevyužívá žádnou e-commerce platformu a tento kanál možného prodeje je proto pro firmu relevantní [63].

4.2.1.1.1 Dodavatelé společnosti

V rámci své činnosti potřebuje společnost velkou řádku dodavatelů. Vše začíná u jednotlivých smluvně zavázaných sklárén, ve kterých se jednotlivé produkty vyrábí. Mimo sklárny společnost spolupracuje i s jednotlivci a menšími provozovny. Místo výroby záleží na specifičnosti jednotlivých zakázek. V současnosti jsou nejvíce vytížené sklárny Ave Klára a Ajeto Lindava, které jsou v těsné blízkosti Nového Boru. Pro krizové situace má společnost navázané smluvní vztahy s ostatními sklárnami, např. sklárna Květná. Soukromou osobou, která spolupracuje s Anonymem je pan Kozáček, který se zaměřuje spíše na zakázkovou výrobu vyznačující se komplikovanou kompozicí se spoustou detailů.

Další dodavatelé jsou v oblasti kovových a plastových dílů. Všechny komponenty jsou velice specifické, a ne každá výrobní by byla ochotna jednotlivé díly vyrobit. Proto Anonym vlastní své výrobní závody, které patří do organizační struktury Anonym. Jedna výrobní kovových dílů se nachází s Šanghaji a druhá v polských Písařovicích. Dále má Anonym svou pobočku v Řepově, Anonym MB. Tato společnost kontroluje elektrické propojení všech instalací a revidují se zde jednotlivé zakázky.

Marketingové oddělení má nespočet smluv s jednotlivými živnostníky, kteří jsou tou kvalitou, kterou společnost chce nabízet a celkově dotváří image luxusní značky. Oddělení spolupracuje s externími kameramany, které využívá pro natáčení jak propagačních videí a materiálů, tak interních a soukromých akcí a večírků. Dalším článkem jsou fotografové, kteří zajišťují kvalitní fotografický materiál pro katalogy, brožury a letáky. Výběr těchto složek je pro společnost velice důležitý, protože její existence a znalost je založená na prezentaci současných výrobků a instalací, která musí být excelentní.

Dalšími dodavateli jsou grafická studia, která navrhují veškerou podobu tištěných materiálů a jejich zpracování. Grafické studio spolupracuje i s tiskařským studiem, které zajišťuje výrobu jednotlivě navržených produktů. Externí dodavatel je taktéž i studio Činčera, které má na starost výrobu obalového materiálů jednotlivých kolekceových svítidel a užitkového skla. Sekce medií má dodavatele webu a sekce oddělení eventů využívá truhlářské studio k výrobě jednotlivých kusů nábytků k výstavním účelům. Při realizaci velkých výstav využívá i služeb architektonického studia, které navrhuje celkovou vizuální podobu stánku.

Všichni tito dodavatelé byli vybráni na základě několikaletých zkušeností a jejich spolupráce je vždy zakázková, ale už několikátým rokem stejná, dá se tedy nazvat kontinuální. Velká část těchto dodavatelů je velmi důležitá, protože má vliv na prezentaci a tvorbu identity značky. Hlavní část obchodu však nestojí na těchto dodavatelích a společnost si vždy dokáže najít náhradu nebo zadat zakázku jinému dodavateli. Vyjednávací síla jednotlivých společností se liší. Obecně je střední, protože společnost má vždy možnost zadat jednotlivé zakázky jiným dodavatelům.

	Dodavatel	Vyjednávací síla
1.	Sklárny (Ajeto, Ave Klára)	Vysoká
2.	Soukromí skláři	Vysoká
3.	Kameraman	Nízká
4.	Fotograf	Nízká
5.	Grafické studio	Nízká
6.	Obalové studio	Nízká
7.	Truhlářské studio	Nízká
8.	Architektonické studio	Nízká

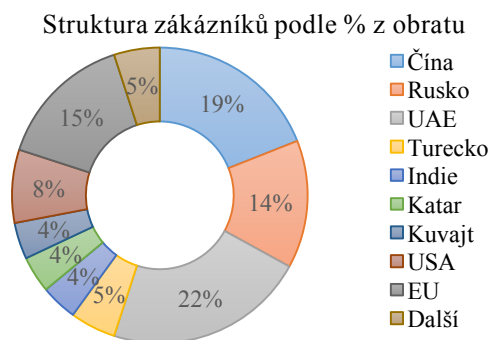
Tab. 8 – Vyjednávací síla dodavatelů

4.2.1.1.2 Odběratelé / zákazníci

Cílovou skupinou zákazníků společnosti Anonym jsou dvě skupiny. Zprvé jsou to designéři, kteří jsou hlavně v pozici zprostředkovatelů. Ti jsou převážně zapojeni do velkých developerských realizací, účastní se ale i soukromých rezidenčních projektů. Jedná se o skupinu lidí, kteří se již pohybují ve světě luxusního zboží a designu a značku Anonym dobře znají. Povědomí o značce je navázané na intenzivní snahy a osobní setkání obchodníků s těmito jednotlivci. Mimo jiné se společnost prezentuje v odborných časopisech a magazínech, ve kterých jsou cílovou skupinou právě architekti, designéři a příbuzná odvětví. Hlavním produktem, který má oslovit dané designéry a architektky, jsou skleněné plastiky a umělecká díla vyrobená dle přání zákazníka a na míru uzpůsobena danému prostoru.

Druhou skupinou jsou koncoví zákazníci, které svým charakterem můžeme nazvat jako spotřebitele luxusního zboží. Primární výrobky pro ně určené jsou nejen skleněné instalace v menším měřítku, ale i kolekce svítidla a limitované kolekce. Dle studie od Bain & Company je celosvětově více než 300 milionů možných zákazníků pro luxusní výrobky a v rámci dvou dekát tento počet potenciálních zákazníků narostl třikrát [62]. S přihlédnutím na tyto počty můžeme vidět, že trh s luxusním zbožím má stále rostoucí potenciál, který je možný do budoucna využít.

Zákazníci společnosti jsou movití lidé, majitelé hotelů, kasín, luxusních obchodů, výstavních sál/galetrií a soukromých rezidencí. Jejich vyjednávací síla je vysoká, protože konkurence na trhu je taktéž vysoká a často i levnější. Ne všichni však dosahují prvotřídní kvality a provedení. Společnost se proto soustředí na budování dlouhodobých vztahů se svými zákazníky. Graf 4 znázorňuje přehled původu zákazníků podle % podílu na firemním obratu.



Graf 4 – Struktura zákazníků podle % z obratu

Průměrná doba zhotovení zakázky od fáze skicování do fáze zhotovení se pohybuje kolem 365 dní. Průměrná hotelová zakázka se pohybuje kolem 250 tisíců dolarů a průměrná hodnota rezidenční zakázky se pohybuje kolem 40 tisíc dolarů.

4.2.1.1.3 Stávající konkurence

Z charakteristiky firemních aktivit vyplývá, že hlavním produktem jsou skleněné instalace a designová svítidla. V rámci skleněných instalací nemá společnost velké množství konkurentů a v této podkapitole uvádím jen tuzemského konkurenta Preciosa. Pokud se zaměříme na druhou skupinu designových svítidel, v tomto odvětví už má Anonym významější konkurenci.

Společnost Preciosa má své sídlo v Kamenickém Šenově, což je nedaleko od hlavního sídla společnosti Anonym. Aktivitami a způsobem obchodu se však velice liší. Společnost Preciosa se dělí na několik divizí. Jednou z nich je Preciosa Lighting, která má ve svém portfoliu taktéž světelné instalace a svítidla ke komerčnímu využití jak v hotelích a konferenčních místnostech, tak i v soukromých rezidencích. Primárně se však společnost zaměřuje na výrobu ověsových lustrů a skleněné instalace považuje za doplňkový produkt. Zároveň do jejího firemního portfolia musíme zařadit i další produkty, jako jsou skleněné figurky, skleněné korálky, křišťálové komponenty, šátky a další drobné předměty, které se ve velkém množství využívají ke komerčnímu využití.

Všechny svítidla je možné koupit v kamenných obchodech, prostřednictvím internetového obchodu je možné objednat doplňky a užitkové sklo. Prezentace značky Preciosa však nemá znaky luxusní značky a ani tomu neodpovídá její komunikace. Pokud budeme podrobně zkoumat jednotlivé spolupráce designérů s Preciosou, objevíme, že velká část z nich současně spolupracuje na projektech i ve společnosti Anonym a dalších designových firmách [66].

Preciosa se pyšní dlouhou historií, která sahá do roku 1948. Oproti Anonymu má vlastní velký výrobní závod, kde je vše na jednom místě. Zároveň je majitelem vlastní sklárny. Ovšem v rámci produktů nabízí spíše klasické ověsové lustry a svítidla, které se svým designem liší od svítidel společnosti Anonym. Na samotné skleněné projekty se začala zaměřovat teprve nedávno. Ve světě je známější právě díky klasickým lustrům a své dlouholeté historii. Cenové náklady na jednotlivé zakázky a vzájemné porovnání je složité. Obě firmy mají jiné technické zpracování, a tím pádem je už prvotní plán, ze kterého se stanovují náklady, jiný [66].

Další konkurenční jednotkou je firma Bomma, která se dlouhá léta specializovala pouze na výrobu, zpracování a dekorování nápojového a dekoračního skla. Kolem roku 2010 přibrala do svého portfolia i výrobu designových a kolekcových svítidel. V přístupu výroby se jedná o hutně tvarované sklo a kolekcová svítidla jsou ručně foukaná. Tato společnost se v žádném případě nesoustředí na výrobu skleněných plastik a luxusních skleněných instalací. V porovnání se značkou Anonym mají svítidla větší interierové použití a cenově vycházejí podobně jako svítidla Anonym. Jejich nevýhodou je menší portfolio produktů a omezené možnosti provedení. Bomma spolupracuje spíše s českou designérovou scénou a některé osobnosti sdílí i se společností Anonym, např. sám Art Director Anonymu navrhl v minulosti nápojový set pro tuto společnost [67].

Zahraniční designéři však v jejich portfoliu nechybí. I přes to jejich zahraniční dostupnost a známost nedosahuje takového rozsahu jako v případě Anonymu. Tato

značka je více známá v České Republice než ve světě a má za sebou jen pár světových úspěchů. Značka Bomma neprovozuje vlastní eshop, ale její produkty jsou dostupné na internetových obchodech designbuy.cz a designpropaganca.cz. Její distributorská síť není tak početná, ale pokrývá důležitá zahraniční místa. Jednotlivé distributory nalezneme v USA, UK, Belgii, Itálii, Polsku, Rusku, Hongkongu, ale i v Austrálii a na Novém Zélandu [67].

Další konkurenční firmou je Brokis. Značka byla založena v roce 2006 a byla myšlená jako platforma pro oživení a povzvednutí upadajícího českého sklářství. Společnost kombinuje tradiční ručně foukané sklo a další vytříbené materiály, jako je dřevo a ručně opracovaný kov. Portfolio společnosti Brokis zahrnuje jak moderní funkční osvětlení a dekorativní objekty, tak jedinečné osvětlovací řešení pro architektky a interiérové designéry. Zároveň je společnost schopna vyrobit světla i na zakázku [68].

Veškerý celosvětový prodej se uskutečňuje skrze agenty v jednotlivých zemích a hlavní zastoupení je převážně na evropském kontinentu v zemích jako UK, Německo, Rakousko, Švýcarsko, Švédsko, Španělsko, Polsko, Norsko, Nizozemí, ale i ve vzdálenějších zemích, jako Japonsko, Taiwan a Austrálie. Spolupráce s velkou řádkou designérů není tak hojná. Cenově vychází kolekce svítidla výrazně levněji. Zajímavostí je, že pozici Art Directora zastává Lucie Koldová, která navrhla i kolekci svítidel pro Anonym [68].

Italská značka Artemide se od roku 1960 rozrostla do velkého producenta kolekce svítidel. Nejvíce je společnost známá v Itálii, kde je spojována s pozicí lídra v osvětlení a ve spojení s výrazy jako design, inovace a zachování italské tradice. Artemide spolupracuje se světovými designéry, kteří vytváří moderní a nadčasová svítidla. Některé kusy jsou tak významné, že jsou považovány za současné designové ikony a jsou umístěny ve světoznámých muzeích. Dříve mělo Artemide své výroby pouze na území Itálie, ale vlivem rostoucí poptávky a specifčnosti některých produktů se výroba rozrostla i do dalších zemí jako Francie, Maďarsko a Kanada. Portfolio produktů netvoří pouze skleněné produkty, ale též výrobky, které jsou kombinované s dalším materiálem jako je nerez, jiné druhy kovů a plastů. Portfolio produktů a jejich využití je opravdu široké [69].

Artemide vyrábí kompletní sortiment svítidel od stolních lamp, nástěnných a závěsných svítidel, po světla do venkovního prostředí, kanceláří, veřejných prostor a luxusních designových rezidencí. Forma komunikace a prezentace společnosti je neurčitá, v některých kampaních vystupuje jako prodejce luxusního zboží, na jiných trzích se profiluje jako prodejce běžného produktu. Společnost má díky své historii velkou síť prodejen, showroomů a kanceláří, spolupracuje s velkým počtem retailerů a jednotlivé produkty se dají koupit na lokalizovaných webových stránkách jednotlivých zemí. Cenově se jednotlivé produkty liší, kdy některé produkty jsou srovnatelné s cenou svítidel od Anonymu [69].

Flos je italskou značkou, která vyrábí velice kvalitní svítidla doplněná o zajímavý design. Pochází s proslulé oblasti Murána. Společnost se nezaměřuje pouze na výrobu ručně foukaných svítidel, ale kombinuje i ostatní materiály. Svým designem chce hlavně provokovat a evokovat nové směry. Společnost se snaží využívat ekologické materiály, které jsou šetrné k životnímu prostředí. Jejich portfolio designérů se skládá z velké škály úspěšných zahraničních jmen. Společnost neprovozuje vlastní online

obchod, ale je přítomna na několika zahraničních portálech, kde se prodávají zajímavé a designové kousky. Stejně jako ostatní značky má vybudovanou velice dobrou distribuční síť a vlastní obchody a showroomy má v hlavních světových metropolích. Mimo metropole má uzavřenou smlouvu s mnoha retailery, kteří tuto značku prodávají. Značka je zastoupena na všech kontinentech. Ceny produktů jsou relativně podobné cenám Anonymu [70].

Moser je nejznámější luxusní značkou pocházející z České republiky. Toto dokazuje průzkum od společnosti Ogilvy and Mather, ve kterém tato společnost dostala 64 % hlasů od respondentů studie [71]. Anonym vnímá Moser jako konkurenta v segmentu užitkového a nápojového skla, od kterého se podle mého názoru má ještě dost co učit. V rámci designu se Anonym svým zpracováním profiluje na sortiment vynikající svým designem a odlišující se od klasického zpracování. Naopak Moser má ve svém portfoliu klasické tvary užitkového skla, které doplňuje o nepřebornou škálu moserovských barev a rytin. Tyto barvy jsou unikátem a pouze společnost Moser je dokáže namíchat. Moser stejně jako Anonym cílí svou komunikací značky na zákazníky, kteří mají vysoké příjmy, zakládají si na společenském postavení, vyžadují dokonalost, jedinečnost a milují krásu. Velkou výhodou je služba e-shopu, který Moser provozuje, a propracovaná síť vlastních prodejen, retailerů a agentů [72].

V sortimentu užitkového a nápojového skla Anonym vnímá na světových trzích i další konkurenty, a to francouzské sklárny Baccarat a Lalique. Firmy mají podobnou komunikaci své značky – vyzdvihují svou dlouholetou tradici a způsob výroby skla (ručně foukané). Současně se zaměřují na stejný segment s podobným cílením značky. Lalique se mimo užitkové a nápojové sklo soustředí na výrobu šperků, parfémů a interiorový design. Na internetových stránkách provozuje vlastní e-shop a vlastní kvalitní síť prodejen, retailerů a agentů v mnoha zemích světa [73]. Firma Baccarat zvětšila své portfolio o výrobu šperků, lustrů a svítidel, u kterých se zaměřuje spíše na klasické designové tvary. Cenově vychází značka Baccarat mnohonásobně draž než Anonym. Baccarat má vlastní verzi e-shopu v několika světových jazycích a velkou síť prodejen a retailerů. Mimo prodejny postavila společnost i vlastní designový Baccarat Hotel & Residences, které jsou v New Yorku a Šanghaji [74].

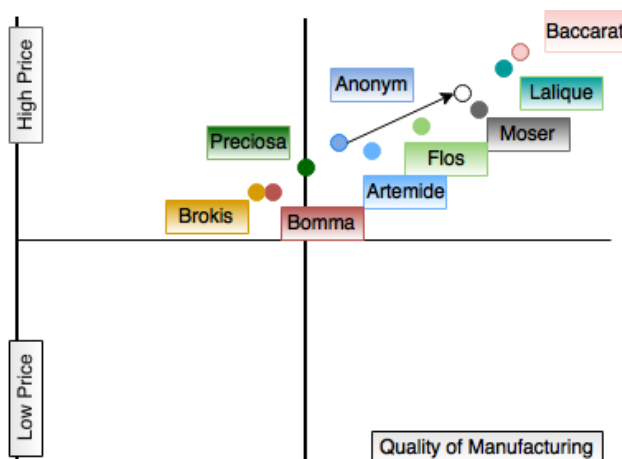
Na trhu s kolekcovými svítidly, jak vyplývá z výše uvedeného textu, je konkurence vysoká. Všichni konkurenti mají široký záběr a spolupracují se zvučnými jmény světových designérů. Zákazníci jsou zároveň velice nároční a chtějí za své peníze nadčasově provedené výrobky. Na rozvinutých trzích je boj o zákazníka velmi ostrý.

Pouze svítidla		
Společnost	(+)	(-)
Preciosa	Dlouhá historie značky, vlastní výroby	Absence prvků luxusní značky, menší portfolio produktů, online obchodu
Bomma	Možné koupit svítidla online, kvalitní designové provedení	Menší portfolio produktů, známá více v EU, absence prvků luxusní značky
Brokis	Kombinace více materiálů, možnost zakázkové výroby, cenově levnější, online obchod skrze partnery	Méně známá, nedostatečná distribuční síť
Artemide	Výrazná spolupráce se světovými jmény designérů, dlouhá tradice, široký sortiment, kvalitní distribuční síť, online obchod	Plast jako materiál, porovnání cena x materiál vychází velice draho

Flos	Tradiční značka, světoznámí designéři, zakázková výroba, kvalitní distribuční síť, online obchod skrze partnery	vysoká cena
Užitkové sklo + svítidla		
Moser	Dlouhá tradice, celosvětově známá společnost, unikátní barevné provedení, internetový obchod, kvalitní distribuční síť,	Klasické provedení bez známek inovace, pouze malá svítidla (lampičky)
Baccarat	Dlouhá historie značky, kvalitní distribuční síť, velké portfolio výrobků, online obchod	Vysoká cena, klasické tvary svítidel
Lalique	Tradiční značka, kvalitní distribuční síť, velké portfolio výrobků, online obchod	Vysoká cena, klasické provedení svítidel

Tab. 9 – Srovnání stávající konkurence

Díky analýze konkurence jsem identifikovala pozici společnosti v segmentu kolekce svítidel. Pozice je znázorněna v následujícím grafu, který zobrazuje jak její aktuální stav, tak i stav, kterého by chtěl Anonym dosáhnout. Společnost by se ráda přemístila ze současné pozice následovatele na pozici vyzývatele/vůdce. K tomuto je zapotřebí se soustředit na kolekce svítidla s prvotřídní kvalitou za vysokou cenu. Do budoucna bude potřeba se více zaměřit na vyšší kvalitu produktů, než je již současná.



Graf 5 – Pozice značky v rámci konkurence a kolekce svítidel

4.2.1.1.4 Vstup nové konkurence na trh

Z hlediska vstupu na trh nemá sklářský průmysl žádné legislativní bariéry. Jediný krok, který je nutný, je založení společnosti a zápis do obchodního rejstříku. Vedle těchto právních norem se však na trhu objevuje několik drobných omezení, které sice nezabraňují vstupu do odvětví, ale značným způsobem ho komplikují a znemožňují udržení dlouhodobé pozice. Z analýzy konkurence je zřejmé, že v prostředí sklářského průmyslu a výrobců skleněných svítidel, užitkového a nápojového skla, je velké množství firem. Tento fakt by se dal identifikovat jako první bariéra. Trh je hodně saturovaný a již nezbývá moc prostoru pro nové konkurenty.

Klíčem k úspěchu tohoto odvětví je odkaz na dlouhou historii a tradiční způsob výroby. Není mnoho míst a lokalit, kde jsou tyto tradice stále aktuální a přežily buď krizi, nebo období snížené popularity řemesla. Druhou bariérou je samotný vstup do sklářského odvětví. Tento krok je velice obtížný jak z pohledu velkých investic do nových výroben, skláren a doplňkových výrob, tak z pohledu uzavření dohod a využití externích skláren, které si účtují velké poplatky za jednotlivé služby.

Další bariérou je chybějící renomé nových značek, nevalný design a nižší kvalita za vydané peníze. Za produkci jednotlivých světel také nestojí světoví designéři, což je typický příklad pro asijské konkurenty, kteří používají hlavně plastové hmoty. Celkově je riziko vstupu nových konkurentů nízké.

4.2.1.1.5 Substituty

Charakteristikou luxusních značek je úzké spektrum zákazníků a slabá možnost substituce zboží. Pokud se podíváme na výrobky společnosti Anonym, je opravdu těžké najít náhradu za tak jedinečné produkty, které vynikají svým designem, nadčasovostí a provedením. V odvětví skleněných instalací a plastik je substitutů velmi málo a jedná se především výrobky z levnějších hmot produkované asijskými trhy. Rozhodně však nejsou schopné nahradit rozsah díla a designové provedení. Z hlediska kolekce svítidel, užitkového a nápojového skla, které Anonym vyrábí, můžeme najít substituty s mnohem nižší kvalitou produkované ve velkovýrobě. Tyto substituty jsou logicky levnější a snadno dostupné, tím pádem potlačují charakteristiky luxusního zboží. Riziko substitutů je střední.

4.2.1.2 Analýza makroprostředí společnosti

V rámci sestavení marketingové plánu je nutné provést analýzu makroprostředí a faktorů mající značný význam na danou společnost. Jako moderní marketingovým prostředek, který se nejvíce používá je PEST analýza. Tato analýza se zabývá zkoumáním politických, ekonomických sociálních a technologických faktorů trhu. Tyto části jsou schopny zmapovat velké množství externích, zejména makroekonomických ukazatelů, jenž jsou důležité pro marketingové rozhodování a klíčové pro management podniku. Cílem této analýzy není rozebrat jednotlivé odvětví do nejmenšího detailu, ale soustředit se na oblasti, které jsou klíčové pro podnikání společnosti Anonym a pro elementární charakteristiku trhu.

4.2.1.2.1 Politické faktory

Politické prostředí budu zpracovávat z pohledu sídla společnosti, tedy politického prostředí České republiky, kde vývoj těchto faktorů má vliv na samotnou existenci společnosti a její budoucí vývoj.

Politicko-právní prostředí se týká stability vlády, daňové politiky, politické stability a dalších. Česká republika by se dala charakterizovat jako politicky stabilní země, ve které se političtí vůdci mění jednou za 4 roky. Jelikož má společnost Anonym sídlo v České republice, podléhá systému zákonů této země. Vstupem České republiky do Evropské unie došlo k prohloubení otevřenosti ekonomiky a lepším možnostem zahraničního obchodu.

Podnikatelům komplikují život nekonceptní změny právního prostředí, které ústí v nepřehlednost a nesrozumitelnost zákonů. Daňový systém ČR je podobný daňovým systémům většiny vyspělých ekonomik, pro podnikatele je ale složitý a netransparentní. Podnikatelská činnost je ovlivněna několika zákony, mezi nejzákladnější patří zákon o dani z příjmu č. 586/1992 Sb. Daň z příjmu právnických osob slouží ke zdanění příjmů, které vyplývají z veškeré činnosti podniku. Současná novela zákona je platná od začátku roku 2016 a začátkem roku 2017 bude vydána nová. To samé bude platit i pro zákon o dani z přidané hodnoty. Tyto novely bude nutné pravidelně sledovat a zvážit případná omezení.

Další důležité zákony, u kterých je potřeba sledovat jejich novelizace, jsou:

- Zákoník práce 262/2006 Sb., který upravuje pracovněprávní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem – poslední novela byla provedena v roce 2014, a další nejsou zatím v plánu.
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví - navazuje na předpis Evropské unie, upravuje rozsah a způsob vedení účetnictví, stanovuje požadavky na jeho průkaznost, rozsah a způsob zveřejňování informací z účetnictví a podmínky předávání účetních záznamů pro potřeby státu. Poslední novela tohoto zákona proběhla v srpnu roku 2015. Další úpravy je nutné sledovat a zařadit do účetnictví [75].

Obor sklářského průmyslu spadá pod kompetence Ministerstva průmyslu a obchodu, které i stanovuje vyhláškou č. 379/2000 Sb., jednotlivé druhy křišťálového skla, jejich vlastnosti a označování výrobků z křišťálového skla. Sklářský průmysl spadá svou činností do zpracovatelského průmyslu, který je možné dělit dle Všeobecné statistické klasifikace ekonomických činností používaných v EU (NACE) do kategorie – Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků, pod zkratkou NACE 23 [76]. NACE vytváří rámec pro statistická data o činnostech v mnoha ekonomických oblastech od roku 1970. Společnost Anonym se řadí do kategorie osvětlovacího skla, doplněné o kategorii sklo užitkové [76].

V České republice současně působí i Asociace sklářského a keramického průmyslu, která pravidelně monitoruje vývoj sklářského průmyslu a keramiky na tuzemském trhu a vydává výroční zprávy. Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR (Asociace) existuje od roku 1990 jako zájmové sdružení výrobců různých druhů skla¹ a dalších partnerů. Činnosti Asociace jsou zaměřeny na podporu, prosazování, obhajobu zájmů a požadavků členů vůči orgánům státní správy. Dále spolupracuje při řešení ekologických problémů, pomáhá při vyhledávání zahraničních partnerů, zajišťuje kolektivní vyjednávání s příslušným odborovým svazem a uzavírá kolektivní smlouvy [77].

V rámci spolupráce se Svazem průmyslu a dopravy ČR a soustavného dialogu s Ministerstvem životního prostředí a Ministerstvem průmyslu a obchodu prosazovala Asociace do zákona o odpadech a zákona o výrobcích s ukončenou životností řešení problematiky odpadového skla pro zpracování k recyklaci, konkrétně podmínky zpětného odběru odpadového plochého skla do zákona o výrobcích s ukončenou životností. V současné době spolupracuje Asociace s Ministerstvem průmyslu a obchodu na přípravě akčního plánu, který se zaměřuje na podporu zvyšování soběstačnosti ČR v surovinových zdrojích substitucí primárních zdrojů druhotnými surovinami. Význam podpory recyklace je velmi vysoký. Do oběhu lze navrátit celé množství vyprodukovaných surovin, ale i část energie vložené do skla. Vlastnosti výrobku i při druhotném užití zůstávají stejné a výrobek je zdravotně nezávadný.

Příprava a realizace nového akčního plánu by mohla snížit výrobní náklady, šetřit neobnovitelné přírodní zdroje, snížit energetickou náročnost výroby a emise CO₂ (emise

¹ plochého, obalového, technického, užitkového a osvětlovacího skla, skleněných a minerálních vláken, užitkového porcelánu, užitkové a sanitární keramiky, obchodních organizací, výrobců strojů, strojně technologických zařízení a servisních organizací, odborných škol, výzkumných ústavů a vydavatelství odborných časopisů.

jsou velkým tématem dnešní doby), ulehčit stávajícím skládkám a eliminovat skládky nové.

Další organizací, která působí ve sklářském oboru je Česká sklářská společnost, která je dobrovolnou organizací sdružující individuální a kolektivní členy jednotlivých oborů jako výroba skla, bižuterie a obory příbuzné.

4.2.1.2.2 Ekonomické faktory

V rámci kapitoly ekonomické faktory budu čerpat přímo z výroční zprávy Asociace sklářského a keramického průmyslu za rok 2015, která agreguje informace poskytované Českým statistickým úřadem. V roce 2015 dosáhl hospodářský rok ČR nejlepších výsledků za posledních 8 let. Příznivý vývoj byl podpořen i nízkými cenami ropy, expanzivní fiskální politikou a uvolněnou měnovou politikou. V celkovém hodnocení dosáhl hospodářský růst hodnoty 4,3 %. Průmyslová produkce vzrostla meziročně o 4,4 %. Dařilo se i zahraničnímu obchodu, kdy dle statistik vzrostl vývoz o 7,2 %, dovoz o 8 % a obchodní bilance skončila přebytkem 433 mld. Kč [77] [90]. Tržby průmyslu skla a keramiky se zvýšily o 2,90 mld. Kč (7 %) ve srovnání s rokem 2014, z toho přímý vývoz se zvýšil o 1,27 mld. Kč, (o 3,84 %) [90].

Na tuzemském trhu zavládla lepší finanční situace domácností, podpořená rostoucí zaměstnaností a nízkou inflací (viz. Tab. 10). Ochota spotřebitelů utrácet byla vyšší. Růst ekonomiky měl vliv i na trh práce a lepší situaci zaměstnanosti, která meziročně stoupla o 1,2 %. Obecná míra a její nejnižší dosažená hranice během roku byla na úrovni 4,6 %. Dynamika HPD ČR předběhla i evropské země, proti EU rostl výkon ekonomiky ČR dvojnásobným tempem [77].

		2014	2015	2016
Hrubý domácí produkt (HDP)	Růst v %, reálně	2,7	4,3	2,2
Průměrná míra inflace	Reálný růst %	0,4	0,3	0,5
Míra nezaměstnanosti	Průměr v %	6,1	5	4,1
Obchodní bilance	mld. Kč	154,1	155,2	x

Tab. 10 – Hlavní makroekonomické indikátory České republiky [76]

Oproti roku 2014 došlo v roce 2015 k růstu tržeb v oblasti sklářského průmyslu, tržby dosáhly 42,96 mld. Kč, což představuje nárůst o 4,58 % oproti roku 2014. Podíl jednotlivých skupin byl následující: ploché sklo 42 %, ostatní sklo 20 %, skleněná vlákna 17 %, obalové sklo 9 %, užitkové sklo 12 % (viz. Tab. 11). V oblasti užitkového skla dochází stabilně k růstu (již od roku 2010). Pro tržby je rozhodující situace vývozu, kde tržby v roce 2015 rostly o 3,8 %. Tržby v odvětví ostatního skla se zvýšily o 2 % [90].

[mld. Kč]	2014	2015	Index 15/14 (%)
Ploché sklo	4,929	5,667	115,0
Obalové sklo	2,279	2,270	99,6
Skleněná vlákna	5,306	5,757	108,5
Užitkové sklo	5,112	5,343	104,5
Ostatní sklo	4,556	4,391	96,4
Celkem	22,182	23,428	105,6

Tab. 11 – Saldo zahraničního obchodu, mld. Kč [90]

Zvýšená poptávka po užitkovém skle měla za následek růst zaměstnanosti. Ve sklářském průmyslu rostla zaměstnanost o 2,4 %. Došlo i k růstu průměrné měsíční mzdy v oblasti užitkového a ostatního skla, cca o 2 000 Kč od roku 2010. Celkově produktivita práce v průmyslu skla a keramiky taktéž vzrostla, a to o hodnotu 1,4 %, v oboru užitkového skla ale produktivita práce stagnovala a dosáhla růstu o hodnotě 0,3 % [77].

Sklářský průmysl ČR je proexportně založený a tržby inkasované z vývozu rostly ve srovnání s rokem 2014 o 4 %. Výsledky roku 2016 a nadcházejícího roku 2017 budou záviset na vývoji ekonomiky a na zahraničních vztazích. Podle predikcí Ministerstva financí můžeme očekávat dobré výsledky, protože ekonomika ČR je v dobré kondici. Reálné HDP se zvýšilo o 2,7 % (srovnání se stejným obdobím v předchozím roce), zaměstnanost dosahuje dobrých čísel (meziročně vyšší o 2 %), očekává se zlepšení trhu práce a růst mezd a příznivé saldo zahraničního obchodu [77].

Přestože ekonomika ČR a sklářský průmysl dosahuje dobrých výsledků, bude v budoucnu důležité sledovat vývoj evropského trhu a zvyšující se konkurenci vznikající na trzích třetího světa, která bude mít velký vliv na český sklářský a keramický průmysl [77].

4.2.1.2.3 Socio-kulturní faktory

Ve sklářském průmyslu je už několikátým rokem nedostatek kvalifikované pracovní síly. Bohužel v dnešní době převažuje trend, který se neslučuje se studiem klasického oboru se zaměřením na řemeslo. Problém nastává ve fázi přesvědčení mladých lidí o smysluplnosti skla. Řemeslné obory nepatří mezi populární zaměření, které by si vybírala ani nejzručnější elita a ani rodiče dospívajících dětí v tomto směru nepomáhají.

K tomu, aby sklářské řemeslo přežilo a mohlo se rozvíjet i v budoucnosti, poskytují firmy působící ve sklářském průmyslu stipendia jednotlivým žákům a nabízejí nepřeberné množství programů, které zprostředkovávají praktické zkušenosti v různých oblastech výroby a zpracování skla. Asociace zároveň připravuje mediální propagaci sklářského a keramického průmyslu. Cílem je seznámení veřejnosti s výrobou a úrovní jednotlivých odvětví a získávání kvalifikovaných pracovníků a mladých lidí ke studiu ve všech stupních vzdělání. Jednotlivé články byly publikovány v Hospodářských novinách, Světě průmyslu, Spektu a Prosperitě.

Zástupci Krajského úřadu Libereckého kraje představili projekt Centrum odborného vzdělávání, ve kterém je vyčleněno 60 mil. Kč [78]. Tyto peněžní prostředky mají být použity k modernizaci výuky sklářských a uměleckých odborů v Kamenickém Šenově. Další prostředky na modernizaci je možné čerpat z prostředků Evropské Unie prostřednictvím RIS3².

Další projekty na podporu sklářského průmyslu organizuje Asociace, která se aktivně zapojuje do projektu „Rok průmyslu a technického vzdělávání“. Tento projekt si klade za cíl zvýšit zájem veřejnosti o průmysl jako moderní součást ekonomiky 21. století a zároveň zvýšit zájem o technické obory. Další akcí bylo již druhé setkání sklářů

² Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci České republiky je strategický dokument zajišťující efektivní zacílení podpory v oblasti výzkumu, vývoje a inovací. Smyslem Národní RIS3 strategie je efektivní zacílení evropských, národních, regionálních a soukromých peněz do nejperspektivnějších oblastí výzkumu a podnikání. Dílčím cílem Národní RIS3 strategie je účelné propojení akademického a podnikatelského sektoru.

a keramiků, které si klade za cíl obnovit a rozvíjet vztahy mezi zástupci sklářského a keramického průmyslu v České republice.

Svaz průmyslu a obchodu se taktéž zapojuje do aktivit o podpoření zájmu o průmysl a návazné odvětví a pořádá projekt pod názvem Živá knihovna povolání, který má dětem napovědět, kam zamířit po absolvování základního stupně vzdělání [79]. Za podpory Svazu průmyslu a dopravy České republiky se konal již čtvrtý ročník „Sklářského svítání“. Smyslem tohoto setkání je veřejná diskuse a informování veřejnosti o novinkách ve sklářském průmyslu [88].

Velkou pozornost věnuje mladým sklářům i Česká sklářská společnost, která podporuje soutěž „Mistr křišťálu“ zaměřenou na mladé designéry. Tato soutěž je pod záštitou společnosti Preciosa, na které spolupracuje s Muzeem skla a bižuterií v Jablonci nad Nisou. V roce 2016 proběhl už devátý ročník této soutěže [77].

4.2.1.2.4 Technologické faktory

V rámci dostupnosti moderních technologií by se dalo očekávat, že výroba produktů ze skla bude stále více automatizovaná, ale opak je pravdou. Ve sklářském průmyslu se neočekávají žádné velké inovace a změny technologií v oblasti výroby skla a foukání. Sklo se taví a vyrábí při velmi vysokých teplotách a technologie výroby a suroviny pro výrobu nelze nahradit. Hlavní příčinou je také snaha o zachování tradiční výroby a exkluzivity jednotlivých výrobků, protože každý vyrobený kus je originál a nedá se napodobit. To přináší i celkově vysoké náklady na výrobu.

Nedostatkem českého sklářského průmyslu jsou vědeckovýzkumné kapacity. Česká republika podporuje výzkum, ale to samotné nestačí. Je zapotřebí přilákat i zahraniční kapitál, který bude investovaný do výzkumu. Bez těchto výdajů se sklárny stanou jen výrobním místem nadnárodních firem, které nebudou využívat vědeckovýzkumný potenciál. V budoucím vývoji budou sklárny ovlivněny tlakem na snižování energetické náročnosti výroby skla a restrikcemi v oblasti skleníkových plynů. Toto odvětví bude potřeba sledovat pro další pokračování ve výrobě [76].

V dlouhodobém měřítku přemýšlí společnost o výstavbě vlastní sklárny. Tato sklárna by mohla být realizována a k její stavbě by mohla společnost zažádat o dotaci skrze program Potenciál 3, který patří do sekce strukturálních fondů (OPPI)³. Tento program pomáhá podnikatelským subjektům zavádět a rozšiřovat kapacity potřebné pro realizaci výzkumných, vývojových a inovačních aktivit. Cílem strukturálních fondů je podpora nových pracovních míst a malých a středních podniků.

V oblasti designu se firma inspirovává novinkami na trhu a novými technologickými možnostmi. Činnost společnosti je propojování tradiční výroby skla a posouvání technologických provedení jednotlivých produktů. V této oblasti investuje společnost značné finanční prostředky na vývoj a zkouší nové způsoby zpracování.

Nedílnou součástí luxusní značky je velký důraz na marketing. Proto je potřeba neustále sledovat technologické možnosti propagace, v dnešní době především v online prostředí. Rozšiřování komunikačních kanálů se spotřebiteli vede ke kvalitnějším službám a větší spokojenosti ze strany zákazníka.

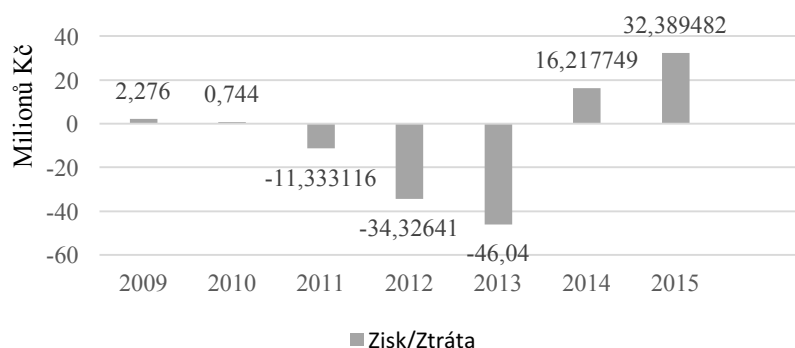
³ OPPI = Operační program podnikání a inovace.

4.2.2 Analýza vnitřního prostředí

Společnost by měla tvořit firemní zdroje a současně by měla být schopna je efektivně využívat a řídit. Jedná se o faktory, které jsou ovlivnitelné.

4.2.2.1 Analýza podniku

Nejprve bude provedena analýza firmy. V následující tabulce jsou znázorněny jednotlivé dosažené zisky v jednotlivých letech v minulosti. Z uvedeného grafu je možné pozorovat, že v letech 2011 až 2013 byla firma ve ztrátě (viz. Graf 6). Tato ztráta byla způsobena primárně projevem dřívějších nutných marketingových aktivit společnosti. Taktéž souvisela s rozsáhlým uvedením produktového portfolia kolekcí na trh. Další významnou položkou ztráty byly výdaje na mezinárodní výstavy a účasti na nich, výdaje za spolupráci se světově uznávanými designéry a značným budováním PR aktivit. Tyto aktivity byly klíčové pro vytvoření prvotního povědomí o značce a firemních aktivitách a společnost využívala své zdroje k budoucímu rozvoji. Ztráta byla pokryta z nerozděleného zisku minulých let a z vkladu vlastníků. V posledních dvou letech společnost dosahuje zisků a tento trend se očekává do dalších dvou let, jelikož nejsou plánovány žádné nákladné aktivity. Stavba vlastní sklárny je plánovaná v dlouhodobém horizontu cca 10 let, navíc má společnost úmysl pokrýt část výdajů skrz granty EU, pokud budou k dispozici.



Graf 6 – Zisk/ztráta společnosti, interní zdroj

V návaznosti na prosperitu podniku došlo i ke zvýšení počtu zaměstnanců. Proti roku 2013 se počet zaměstnanců zvýšil ze 150 na 250, a to především na pozicích vývoje nových materiálů (R&D) a obchodních zástupců. Firemní kultura není nijak písemně stanovena a vesměs panuje uvolněná atmosféra. Nepsaná firemní kultura vývoji firmy nijak neškodí, naopak přináší své výhody. Zaměstnanci respektují přirozené autority a dané uspořádání pracovních pozic, zároveň tvoří velkou rodinu [59]. Sami zaměstnanci jsou díky obecnému úspěchu své odvedené práce motivováni obětovat každé zákazce maximální úsilí. Hlavním úspěchem společnosti je osobní angažovanost a do jisté míry hrdost zaměstnanců. V rámci firemního zlepšování vedení společnosti vítá každý osobní názor a jiné návrhy na zlepšování funkčnosti.

Pracovní doba je dle zákoníků práce stanovena klasicky na 8 hodin. Vedení společnosti a vedoucí pracovníci však vychází zaměstnancům maximálně vstříct a tak je možné po domluvě s nadřízeným např. pracovat z domu, pokud to náplň práce umožňuje. Vnitřní firemní komunikace probíhá neformálním způsobem, tedy skrze e-maily, telefony a osobní setkání. S přibývajícím počtem zaměstnanců se interní komunikace stává složitější a je čím dál náročnější udržet všechny zúčastněné jednotlivce na projektu

v obraze. Z toho hlediska se zavádějí nové nástroje, které fungují jako uložště nejnovějších informací nebo seznamy úkolů, které je potřeba splnit.

4.2.2.2 Analýza marketingového mixu

Na začátku této kapitoly je nutné zmínit, že metoda marketingového mixu nebyla v podniku oficiálně použita jako nástroj pro stanovení konkrétních marketingových aktivit. Všechny uvedené aktivity vyplývají z rozhodnutí bez jakéhokoliv koncepčního rámce.

4.2.2.2.1 Produktová politika

Není mnoho firem, které jsou tak flexibilní a dokáží vyrobit širokou škálu produktů podle přání zákazníka. Většina konkurentů neumožňuje sebemenší odchylky od stanoveného výkresu. V tomto drží Anonym velkou konkurenční výhodu a je vždy schopen najít řešení pro dané zakázky doplněné o nejnovější přístupy a technologie. Ekonomická stabilita podniku usnadňuje dlouhodobý rozvoj krytý z vlastních prostředků a vytváří pevné základy pro současnou a budoucí konkurenceschopnost výrobků po celém světě.

Anonym nabízí kompletní řešení celé zakázky – jak zprostředkování nápadu a idey, tak plánování, zhotovení a montáž. Samozřejmostí je servis a dodatečné opravy. Dodatečnou službou, kterou si zákazník může objednat, je profesionální čištění daného díla. Jelikož jsou skleněné instalace těžko přístupné, je zapotřebí speciální techniky a velká opatnost.

Na většině projektů Anonym spolupracuje se známými osobnostmi ze světa designu. Příkladem může být módní návrhářka Blanka Matragi, která je úspěšná nejen v České republice, ale i po celém světě. Další velkou osobností je Zaha Hadid, celosvětově známá designérka bristkého původu. Podle návrhů Blanky Matragi či Zahy Hadid už Anonym vytvořil několik návrhů kolekcových svítidel, které budou mít široké využití a jednoznačně vynikají svým designem. Spolupráce s architektonickým studiem Zaha Hadid je pro společnost Anonym velmi příznivá a přispívá k upevnění firemní značky v rámci luxusního zboží.

4.2.2.2.2 Cenová politika

Cena produktů musí v základu pokrýt veškeré výrobní náklady, a proto je stanovena minimální inkasní cena. U skleněných instalací je vytvářena vždy pro účely konkrétní poptávky a navrhovaného řešení. Čím jsou obchodník a projektový manažer zkušenější, tím dokáží lépe vypočítat jednotlivé náklady na výrobu. Tyto náklady vychází z technického výkresu a soupisu potřebných dílů (kusovníku). K nákladové ceně je vždy připočtena marže.

V rámci kolekcových svítidel je stanovena ceníková cena, která se skládá z výrobní (nákladové) ceny, která je vynásobená dohodnutým koeficientem. Jelikož není ceníková cena veřejně známá, má obchodník možnost upravit cenu pro potřeby vyjednávání na specifických trzích, nebo naopak snížit cenu, pokud cítí, že má daný klient potenciál k dalšímu nákupu. Ceny produktů jsou stanovené tak, aby obchodníci mohli použít různé vysoké slevy a společnost nadále inkasovala zisk.

Způsob platby za produkty společnosti proběhne po domluvě se zákazníkem. Při prodeji skleněných instalací je praxí složení zálohy, která představuje 50 % celkové částky. Při

prodeji kolekcových svítidel je ve většině případů vyžadována platba celé částky. Pokud nejsou faktury od koncového zákazníka zaplacený včas, má společnost právo účtovat zákazníkovi úrok z prodlení ve výši 6,5 % p.a. v mezidobí od data splatnosti do reálného dne zaplacení. V případě prodlení ve splátkách má společnost právo odložit nebo zrušit další dodávky, aniž by tento počin byl považován za porušení smlouvy.

4.2.2.2.3 Propagační politika

Budování značky je kontinuální proces, kterému firma věnuje nemalé úsilí a finanční prostředky. Veškeré prodeje jsou realizovány skrze osobní prodej. Obchodní zástupci a retaileři jsou prvotním kontaktem se zákazníky, představují jim jednotlivé produkty, domlouvají konkrétní obchodní podmínky a hledají nové zákazníky. V tomto ohledu je velice důležité věnovat velkou pozornost výběru kvalitních obchodních článků a jejich kontinuálnímu rozvoji.

Obchodní zástupci jsou jediní, kdo ukládá kontakty na všechny potenciální klienty do interního systému. Z tohoto systému je možné tyto kontakty používat k rozeslání firemních newsletterů a jinou elektronickou komunikaci. Na rozesílky se používá aplikace MailChimp. Aplikace je zároveň rozšířena o nástroj, který dokáže sledovat počet otevřených emailů a měří statistiky dílčích rozesílek. Společnost používá kvalitní obsah, který je vždy velice dobře graficky zpracovaný.

Firma se v rámci budování značky a povědomí účastní několika světově uznávaných výstav a veletrhů, kde soustředí své úsilí na prezentaci svých výrobků v rámci interiéru a designu. Mezi významné patří např. Maison & Objet v Paříži, HD Expo v Las Vegas, Downtown Design v Dubaji. Na těchto akcích je velká koncentrace designérů, kontraktorů, prostředníků i koncových zákazníků. Všechny tyto akce využívá Anonym k prezentaci své tvorby, především nejnovějších projektů.

Nejvýznamnější výstavou je EuroLuce v Miláně, kde společnost každý rok představuje novinky ve svém portfoliu. Mimo prezentaci získává společnost aktuální informace o nových trendech v designu a rozšiřuje své okruhy kontaktů a zákazníků. Tento harmonogram výstav zůstane pro další rok stejný, protože uvedené výstavy jsou klíčové pro udržení si pozice a působení na jednotlivých trzích (viz. Tab. 17). Z pohledu komunity designérů a zákazníků by bylo nepřijatelné se těchto výstav neúčastnit.

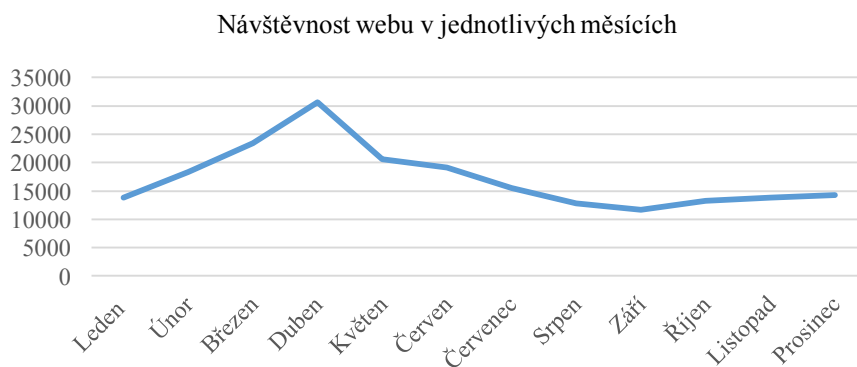
Jako nástroj podpory prodeje a prezentace produktů slouží katalogy, ve kterých jsou umístěny velice kvalitní fotografie doplněné o detailní popis instalace. Katalogy jsou připravovány marketingovým oddělením a jejich vyhotovení je opravdu reprezentativní. Katalogy jsou zaměřeny na jednotlivé instalace a jejich účel, jedná se o rezidenční projekty a současné veřejné projekty. Novinkou je katalog připravený pro prezentaci kolekcových svítidel. Dalším doplňkem jsou malé leaflety a skládací letáčky, které obecně představují společnost a na ukázkou je zde umístěno pár projektů a kolekcí. Současně se vytvářejí varianty těchto malých leafletů, které jsou uzpůsobeny jednotlivým obchodním zastoupením. Uzpůsobení spočívá v představení lokálních projektů, které si zákazníci mohou osobně prohlédnout.

V rámci PR akcí Anonym spolupracuje s externí agenturou, která zajišťuje celosvětové PR služby. Společnost inzeruje do nejprestižnějších tiskových médií po celém světě. Mezi tyto média patří Sleeper, DAMn, Disegno, Robb Report, Wallpaper. Společnost vždy prezentuje nové, zajímavé a prestižní projekty, nebo buduje identitu značky

pomocí připravených inzerentních kampaní. Cenové náklady na inzerci se cenově liší v závislosti na titulu, obsahu a umístění. Průměrně se pohybují od 2000 do 6000 liber za stránku. Na příští rok se chystá toto oddělení inzerovat v té samé frekvenci jako tomu bylo letošní rok, kdy pouze 10 inzercí bylo naplánovaných a zaplacených přímo z rozpočtu PR oddělení. Zbylé inzerce byly oddělením nabízeny v průběhu roku skrze zástupce jednotlivých titulů na minimální až nulovou částku.

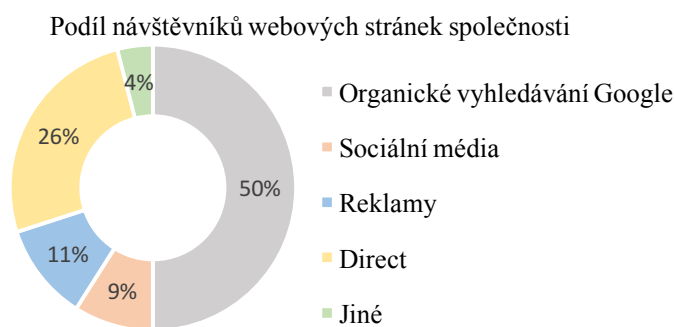
Na veřejných akcích vystupuje společnost formou sponzoringu, a to jak sponzorským darem, tak poskytnutím svých produktů v podobě např. vítězných trofejí. V České republice je společnost odpovědná za výrobu trofejí k udílení prestižních českých filmových cen Český Lev a trofeje pro české olympijské medailisty v rámci konání olympijských her. Nejprestižnější je potom výroba trofeje pro nejlepšího cyklistu světa v rámci závodu Tour de France a trofejí pro exhibiční tenisový turnaj Mubadala v Abu Dhabi.

Anonym je přítomen i v online světě v podobě vlastních webových stránek. Ty v dnešní době fungují jako online katalog nejprestižnějších projektů, novinek a souhrn všech kontaktů jak na jednotlivé světové kanceláře, tak i na retailery. Tato online platforma není obohacena o prodejní funkci. Stránky jsou ve výchozím nastavení v angličtině, ale je možné je přepnout do ruské a čínské lokalizace. Podle dat ze služby Google Analytics, kterou firma používá pro analýzu webu, se aktuální návštěvnost webových stránek pohybuje průměrně kolem 17 tisíc návštěvníků za měsíc, konkrétní hodnoty jsou vidět v Graf 7.



Graf 7 – Návštěvnost webu v jednotlivých měsících

Tento počet je relativně malý a stránky mají již v současné podobě potenciál k větší návštěvnosti. Na následujícím grafickém provedení je znázorněn podíl návštěvníků na webových stránkách společnosti a jejich příchody a přesměrování z odlišných kanálů (zdroj Google Analytics).



Graf 8 – Podíl návštěvníků na webových stránkách společnosti

Nejvíce návštěvníků webových stránek je přeměrovaných z vyhledávače Google, kde se skrze neplacené organické vyhledávání shodují hledané výrazy s přirozenými výsledky. Velký počet návštěvníků je i v sekci přímé návštěvy, kdy uživatelé zadávají stránky přímo do vyhledávače. Naopak proklik ze sociálních médií je opravdu malý a bude potřeba se zaměřit na jeho zlepšení.

V rámci webových stránek je i sekce s novinkami, kde společnost komunikuje své současné aktivity, např. jakých výstav se momentálně účastní, který projekt oficiálně dokončila a jiné zajímavosti. Funkcí webových stránek je i shromažďování informací o zákaznících skrze externí služby. Dále firma implementovala systém řízení vztahů se zákazníky, kde shromažďuje a třídí veškeré informace, jako například přehled o veškerých kontaktech zákazníků, společnou historii, nebo firemní marketingovou komunikaci.

Další online platformou, kde společnost působí, je Facebook (účet Anonymdesign; 26 473 fanoušků)⁴, Instagram (účet Anonym design; 9 986 fanoušků)⁵, Twitter (účet @Anonym; 1 468 fanoušků)⁶ a Pinterest (účet Anonym; 1 116 fanoušků)⁷, kam jsou pravidelně přidávány jednotlivé příspěvky představující realizované projekty (komerční i rezidenční), které vypráví příběh vzniku a pozadí celé instalace. Tento druh příspěvku má vzbuzovat emoce a chtít být součástí luxusního světa.

Dalším typem příspěvků jsou události a eventy. V případě veřejné výstavy sdílí Anonym pozvánku a upozorňuje dopředu na danou událost. Pokud se jedná o akci neveřejnou, společnost zveřejňuje pouze pár fotografií po proběhnutí akce. Hlavním účelem je přiblížení se zákazníkovi. Nedostatkem online komunikace je fakt, že v některých případech není kvalita příspěvků vysoká a nesleduje měřitelný cíl skrze komunikační strategii.

Posledním typem příspěvků jsou krátká videa vlastní produkce. V těchto videích je nastíněna výroba významných produktů nebo zajímavosti z výroby. Obsah videí je unikátní a komunikačním prvem je ruční výroba, originalita a kvalita. Doplňkem jsou příspěvky z aktuálního dění mimo společnost, např. sdílení úspěchů, kterých firma dosáhla v různých designových anketách. V rámci Facebook stránky neprobíhá žádná

⁴ <https://www.facebook.com/ANONYMDESIGN>

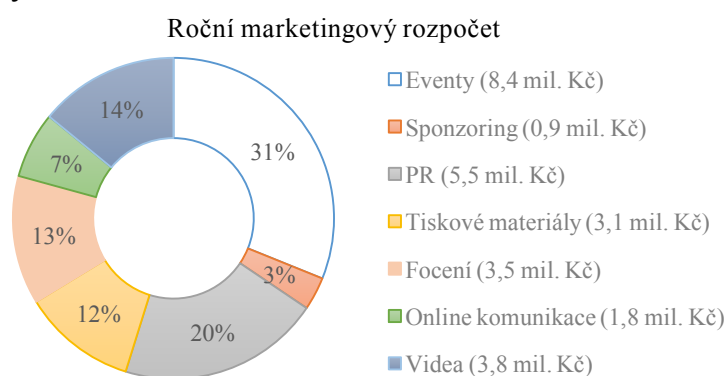
⁵ <https://www.instagram.com/Anonymdesign/>

⁶ <https://twitter.com/Anonymdesign>

⁷ <https://cz.pinterest.com/Anonym/>

diskuze s fanoušky, tudíž se jedná pouze o jednostranou komunikaci. Tyto kanály jsou vedeny globálně a komunikovaný obsah je k tomu upraven. Komunikačním jazykem je stejně jako na webových stránkách anglický jazyk. Příspěvky jsou aktualizovány 2 krát až 3 krát za týden, většinou v dopoledních hodinách.

Posledním využívaným kanálem je Youtube (účet Anonym)⁸, na který je možné vkládat pouze video formáty. Na tomto kanále má Anonym 482 odběratelů. Mezi nejpopulárnější video patří video z Euroluce 2015 (10 tisíc shlédnutí), dále projektová videa s počtem shlédnutí pohybující se mezi 6–7 tisíci k 30. 11. 2016. Společnost skrze tento kanál sdílí svá unikátní produktová videa, projektová videa a záznamy z různých akcí. Velkou výhodou společnosti je množství kvalitního obrazového materiálu, který je pro diváky zajímavý.



Graf 9 – Roční marketingový rozpočet

4.2.2.2.4 Distribuční politika

Veškerá výroba zakázek a kolekce svítidel se uskutečňuje na území České republiky, kde společnost navazuje na tradici sklářského řemesla. Tyto zakázky jsou distribuovány do celého světa, do kterého Anonym využívá přímého a nepřímého prodeje. Přímého prodeje využívá firma především u skleněných instalací, ale také u kolekce svítidel. Přímý prodej zajišťují obchodní zástupci, kteří sídlí v kancelářích, případně showroomech, po celém světě. Rozmístění kanceláří je popsáno v následující podkapitole.

Nepřímý prodej se převážně využívá u segmentu kolekce svítidel, pro které obchodní zástupci budují a spravují celosvětovou síť retailerů. Díky retailerům může firma získat větší zastoupení na trhu a prodat více produktů. Ekonomicky výhodnější variantou je samozřejmě přímý prodej skrze zástupce společnosti. Tito obchodníci znají produktové portfolio a potřeby klienta, dokáží mu tedy profesionálně poradit a např. zařídit přizpůsobení výrobku.

Obchodní zastoupení fungují jako samostatné jednotky, které jsou majetkově propojeny se společností. Jednotlivé pobočky nakupují výrobky od Anonym s.r.o. a prodávají (doručují) je zákazníkům. Jejich účelem je lepší dostupnost na klíčové trhy, obsluha okolních trhů, průzkum nových trhů a příležitostí. Obchodní zastoupení jsou v jednotlivých zemích hlavně pro skleněné instalace, neboť charakter skleněných instalací si tento model přímo žádá.

⁸ <https://www.youtube.com/user/ANONYMCOM>

Obchodní zastoupení jsou i pro prodej kolekcových svítidel, užitkového a nápojového skla. Kolekcová svítidla jsou prodávány v první řadě přímo koncovým zákazníkům, ale také poskytnuta nebo prodána i jednotlivým distributorům a retailerům, se kterými jsou navázané obchodní a smluvní vztahy. Každý výrobek je označen firemním logem či signaturou a v dokumentech je uveden původ zboží „Made in Czech Republic“. Vstřícným krokem společnosti vůči retailerům je odpuštění poplatků za dopravu v rámci EU.

Dodávky se uskutečňují v souladu s podmínkami Incoterms 2010. Hlavní přeprava se uskutečňuje lodí (CIF Hamburk), a to hlavně proto, že jednotlivé dodávky jsou velmi rozměrné a letecká doprava by se velmi prodražila. V případě menších dodávek využívá společnost letecké dopravy. Veškeré zakázky odchází přímo z výroby, která se nachází v Novém Boru. Přejedání vlastnických práv nastává až po zaplacení celé částky uvedené ve smlouvě. Nebezpečí poškození zboží přechází na zákazníka v okamžiku doručení zboží zákazníkovi.

4.2.3 Analýza trhu

Z pohledu prodeje skleněných instalací, plastik a svítidel není společnost Anonym omezena a zaměřena pouze na jeden trh, ale dodává své produkty do celého světa. Ač je původ v České republice, společnost je zaměřena proexportně a její aktivity přesahují hranice tuzemska. Produkty se vyznačují vysokou přidanou hodnotou, protože neslouží jen k osvětlení, ale také k luxusní dekoraci interiéru. Skleněné plastiky se dají klasifikovat jako umělecké dílo, které má kořeny v prvcích místní kultury. Poptávka je od zákazníků střední až vyšší třídy. Místem umístění jsou reprezentativní prostory luxusních hotelů, paláce, soukromé rezidence a vily.

V metropolích a „designových mekkách“ má společnost své kanceláře. V těchto kancelářích pracují obchodní zástupci, kteří se účastní jednotlivých významných akcí v místě působnosti. Na nich rozšiřují povědomí o značce, mapují trh a vyhledávají budoucí tržní příležitosti. Lokace jednotlivých kanceláří je možné vidět na Obr. 4.



Obr. 4 – Mapa světových kanceláří [57]

Trhy, kde Anonym působí, jsou velice odlišné a rozsáhlé. Z ekonomického hlediska se z větší části jedná o země s vyspělou ekonomikou, velké procento realizovaných projektů ale můžeme najít i v rozvojových zemích. V rámci současného trendu velké výstavby jsou rozvojové země trhem nenasyčeným a představují velký potenciál v budoucím období. Těmito zeměmi je například Ázerbájdžán nebo Libye. Tyto trhy potvrzují skutečnost, že společnost je přítomna na celosvětovém trhu a dokáže dodat svůj produkt kamkoliv. Dalším trhem, kde je potenciální možnost vyšší poptávky díky

budoucímu rozvoji, je území Afriky. Společnost a top management hovoří o horizontu 10 let, kdy se toto území bude dát klasifikovat jako zajímavý trh s charakteristikou a úrovní dnešní Číny.

Politicko-právní podmínky jsou na jednotlivých trzích odlišné. Převážně se jedná o vyspělé země, kde jsou tyto podmínky stabilní. Interkulturní komunikace a přístup klientů jsou však v každé zemi jiné, a tak je potřeba dávat velký pozor při jednáních a schůzkách s klienty. Obchodníci vždy věnují dostatek času přípravě na konkrétní jednání, jsou jim známy veškeré odlišnosti od české kultury a snaží se předvídat širokou škálu možných problémů. Zároveň ve většině případů ovládají místní jazyk a mají velké obchodní a produktové znalosti.

Společnost se snaží zohledňovat všechny interkulturní rozdíly a nesoustředit se jen na trhy, které se neodlišují od evropského pojetí. Na zahraniční trhy se společnost dostává výběrem nejvhodnějších variant pro vstup na jednotlivé trhy, kde dokáže konkurovat díky unikátnosti výrobků. V 60 % případů se používá přímého vývozu na zahraniční trhy, který poskytuje možnost kontroly nad samotnou realizací. Další formou jsou prostřednické vztahy, smlouvy o výhraním zastoupení a využití obchodních zástupců.

Největší zájem o světelné instalace a plastiky je na kontinentu Asie. Na tomto trhu je sice velké množství konkurentů, málo z nich je však schopno konkurovat kvalitou provedení svých produktů. Na tento trh míří až pětina veškeré produkce. Čínští zákazníci kladou velký důraz na společenský status, potřebu odlišit se a ukázat své bohatství. Společnost si už vydobyla své místo na trhu a zákazníci vědí, že dostanou kvalitně provedené produkty, které odpovídají jejich představám. Poptávku zde tvoří velké síť hotelů jako Shangri-la, Ritz-Carlton a Four Seasons [64].

Další významná poptávka je na území Ruska. Pokud budeme srovnávat jednotlivé instalace provedené na území Číny a Ruska, uvidíme značné kulturní rozdíly a odlišné pojetí luxusu a designu. Ruští zákazníci tvoří zhruba 15 % celkové produkce.

Dalším významným odbytištěm, pro instalace a plastiky, jsou země Indie, Turecko a Spojené arabské emiráty [65]. Zároveň i Kuvajt, Katar a Bahrajn jsou pro luxusní značky perspektivním trhem. Mají k dispozici značné finanční zdroje, současně disponují velmi majetnou vrstvou lidí a potrpí si na moderní prodejní místa.

Tyto trhy představují země s velkým bohatstvím a značným územně-místním rozvojem. Díky tomu má Anonym velkou šanci získat mnohem více zakázek a nabídek na spolupráci [69]. V porovnání s velikostí asijského trhu není Anonym v těchto zemích tak rozšířenou značkou svítidel a malých instalací do soukromých rezidencí a rodinných domů a soustředí se především na větší zakázky.

Kompletní změnou prošel trh USA, kde byl trend významně na straně velkých skleněných instalací a plastik do veřejných prostor. V návaznosti na současnou ekonomickou situaci a vývoj je trend zcela opačný. Na tomto trhu taktéž došlo ke změně pojetí a vnímání luxusu a společenského statusu zákazníků. Velký zájem je o kolekce svítidel a instalace složené převážně z těchto kolekcí. Prvním důvodem je rostoucí bohatství soukromých osob na daném trhu, tedy větší procento potenciálních kupujících. Dalším je chápání luxusu a chuť se ním obklopovat nejen ve společenských místnostech, ale i v soukromých rezidencích a domech. Při tvorbě kolekce svítidel

spolupracuje společnost se zvučnými jmény designérů známými po celém světě. Tato svítidla a menší instalace jsou cenově dostupnější variantou do těchto prostor a jména designérů doplňují produkty o kýžený luxus.

V celkovém množství projektů je patrná nevalná poptávka na trzích v Itálii a zemích BeNeLuxu. I přes relativní blízkost těchto zemí a jejich kultur je tato skutečnost způsobena horší přístupností trhu. Zákazníci v Itálii jsou, co se týče výběru luxusního zboží, velice nároční. Hlavním měřítkem je tradice a historie dané společnosti, dalším faktem je společenské vnímání a názor na danou společnost.

Anonymu se podařilo již v určité míře prostoupit na daný trh a vybudovat povědomí o značce, ale celková znalost a popularita by mohla být větší. Celkové zastoupení italských klientů nedosahuje velkých čísel a trh čelí velké konkurenci skláren z proslulé oblasti Murána a města Milano, které jsou centrem designu a luxusních značek. Z ostatních evropských zemí jednoznačně vyniká Německo, a to jak v počtu prodaných kolekcových svítidel, tak v počtu smluvních retailerů.

Jednotlivé kanceláře a zastoupení Anonymu mají strategickou polohu. Trh Severní Ameriky pokrývají dvě kanceláře, konkrétně v New Yorku a Los Angeles. V designové čtvrti New Yorku byl v září 2016 otevřen nový showroom společně s kamennou prodejnou. Díky své poloze pokrývají tyto pobočky i oblast Jižní Ameriky, která není svými aktivitami tak významná. Další pobočky jsou umístěny v evropských zemích, které jsou současně centry světového designu. Obchodní zástupci tak mají blízko k důležitým kontaktům a zakázkám, kde i většina světových designérských a architektonických studií má ve velkých metropolích své zastoupení. Jedná se o zastoupení ve městech jako Londýn, Miláno a Paříž. Velkou a významnou pobočkou je pobočka v Dubaji, která je stežejní pro prezentaci značky a oslovení potenciálních klientů. Další zastoupení má Anonym v Rusku, Kazachstánu.

Významným zdrojem zakázek a obchodních záležitostí je oblast Číny a Honkongu. Tyto pobočky sahají svými obchodními aktivitami až do vzdálenějších částí Asie jako Japonsko, Indonésie, Filipíny a jiné. Posledním zastoupením je pražská kancelář a showroom, kde stávající obchodní zástupci obsluhují okolní trhy jako Německo, Rakousko, Turecko a dále poskytují podporu ostatním pobočkám. Pražský showroom je hojně využíván pro prezentaci současné tvorby a produktů, dále pro schůzky s klienty, které Anonym zve i ze zahraničních destinací.

Každá pobočka je vedena Managing directorem, který odpovídá za veškeré místní aktivity a reportuje vyššímu vedení v České republice. Veškeré marketingové aktivity jsou řízeny z pražského marketingového oddělení. Anonym velice dbá na svou komunikaci se zákazníky. Na firemní prezentaci a image své značky staví její identitu.

V rámci odvětví se Anonym dokázal prosadit a úspěšnost získaných zakázek dosahuje 31 % v hotelovém segmentu a 60 % v privátním rezidenčním segmentu. Mezi úspěšnými zakázkami je 35 % rozpracovaných projektů v hotelovém segmentu, 15 % v rezidenčním segmentu a zbytek představují luxusních retailové obchody a další. Pokud se podíváme na objemovou část, zakázky do hotelového segmentu jsou finančně náročné a představují 50 % celkového obrátu. Průměrný projekt do hotelu se pohybuje kolem 280 tisíců dolarů a průměrný rezidenční projekt kolem 50 tisíců dolarů.

Zastoupení jednotlivých oblastí v obratu firmy zobrazuje Graf 4 z podkapitoly 4.2.1.1.2.

4.2.4 Analýza zákazníka

Celosvětově můžeme Anonym rozdělit zákazníky podle následující tabulky:

Produkt	Trh	Prostředníci, zprostředkovatelé	Cíloví zákazníci	Podíl na tržbách
Kolekcová svítidla	B2C	Distributoři / přímo	Zákazníci celosvětově	6 %
	B2B	Distributoři / přímo	Developerské společnosti	9 %
Skleněné instalace	B2B	Architekti, designéři, developerské společnosti, kontraktoři	Luxusní hotely, restaurace, vládní budovy, paláce, divadla	54 %
	B2C	Architekti, designéři, kontraktoři	Majitelé paláců, soukromých vil	26 %

Tab. 12 – Segmenty zákazníků společnosti

V tabulce jsou jednoduše znázorněny segmenty jednotlivých zákazníků a z toho plynoucí distribuční kanály. Z pohledu skleněných instalací tvoří distribuční cestu architekti, designéři, developerské společnosti a smluvní partneři. U kolekcových svítidel jde o distributory. Tyto produkty se vyskytují na dvou trzích, které se odlišují charakteristikou a motivy konečného zákazníka. Mimo jiné je možné tyto kolekcová svítidla pořídit i ve vlastních obchodech.

Trh se skleněnými instalacemi je menší, ale dosahuje většího objemu. Koncovými zákazníky jsou luxusní hotely, vládní budovy, paláce, ale i soukromé vily. V těchto projektech jde ve většině případů cena stranou a hlavními faktory v rozhodovacím procesu je atraktivnost provedení, kvalita a úroveň služeb. Velkou roli hrají i osobní vztahy obchodních zástupců a prodejců jak s koncovým zákazníkem, tak s prostředníky obchodu.

Trh s kolekcovými svítidly je typický větším počtem zákazníků, kteří v celkovém vyjádření odebírají menší objemy. Zásadním faktorem rozhodování je cena a kvalita produktu. Další rozhodovací faktory jsou osobní, kulturní, sociální a v neposlední řadě psychologické. Dalším klíčovým faktorem je výběr distributora a prostředníka obchodu. Výběru prostředníků je z důvodů jejich důležitosti doporučeno věnovat více času. Klíčové faktory výběru jsou exklusivita, roční obrat, lokace obchodu a velikost trhu, který je schopný distributor oslovit.

Dalším faktorem, který hraje velkou roli, jsou místní zvyklosti obchodu. Jinak obchody probíhají v arabském světě, na asijském kontinentu, nebo například v Severní Americe. Vždy je důležité provést marketingový průzkum, pochopit místní mentalitu a přizpůsobit způsob prodeje. Jakékoliv nepochopení a nepřizpůsobení se místním aspektům může vést ke stanovení špatné marketingové a prodejní strategie.

4.3 SWOT analýza

Výsledky z předchozích analýz jsem pro přehlednost seskupila do následující SWOT matice:

Silné stránky

- Tradice výroby a odkaz na sklářské řemeslo
- Velké portfolio luxusních svítidel, originálních skleněných plastik, které vynikají svojí jedinečností a inovacemi
- Renomé mezi „profesionální“ komunitou
- Inovativní přístup výroby
- Spolupráce se slavnými designéry a celosvětově známými jmény
- Celosvětová působnost včetně lokálních poboček

Slabé stránky

- Závislost na dovednostech sklářů
- Neefektivní plánování projektů – zpoždění dodání
- Chybějící dokumentace procesů společnosti
- Relativně vysoká zmetkovitost produkce
- Absence dlouhodobé strategie na sociálních sítích
- Nediferencovaný online obsah, kolísající kvalita příspěvků na sociálních sítích
- Neodpovídají vzhled webového rozhraní + absence globálního prodeje skrz e-commerce

Příležitosti

- Spolupráce s novými designéry
- Vstup na trh rozvojových zemí
- Tradiční výrobci mají problémy na trhu s kolekcemi (nepřesný odhad vývoje, chování a potřeb zákazníků)
- Potenciál trhu luxusních kolekceových svítidel
- Účast na prestižních veletrzích/výstavách
- Získání spolupráce se zahraničními ateliéry/galeriemi
- Koncentrace cílových zákazníků v online kanálu

Hrozby

- Velký počet konkurentů na trhu s kolekcemi, převážně v Asii
- Kvalitní náhražky skleněných výrobků
- Podcenění významu marketingové komunikace na sociálních sítích
- Nepochopení komunikace značky na nových trzích
- Kulturní rozdílnosti v národnostním pojetí, zdlouhavá obchodní jednání
- Klesající kurz světových měn oproti dolaru (primární měna Anonymu)
- Ekonomická krize na klíčových trzích + špatná platební morálka zákazníků

SWOT matici dále používám jako podklad pro stanovení cílů a strategií v tomto marketingovém plánu.

4.4 Marketingové cíle

Cíle marketingového plánu jsem stanovila na základě SWOT analýzy s přihlédnutím k dlouhodobým strategickým cílům společnosti. Společnost byla založena za účelem dosahování zisku, a proto je hlavním cílem jeho dlouhodobá maximalizace. K tomu, aby byl tento cíl splněn, je nutné zvolit kombinaci dílčích cílů, které ho společně pomohou dosáhnout. Aby byly cíle korektní, následovala jsem SMART metodologii popsanou v teoretické části práce. Všechny cíle jsou konkrétní, měřitelné, realistické, časově omezené a akceptovatelné vedením společnosti.

- Zvýšení prodeje kolekce svítidel o 15 % oproti loňskému roku

Společnost zahrnuje kolekce svítidel do svého portfolia v roce 2014 a první prodej se uskutečnil v roce 2015. Z tohoto důvodu tvoří kolekce svítidel dostatečnou část příjmů. Jejich podíl na obrátu je 15 %, což odpovídá 6,3 mil. USD z odhadovaného obrátu pro rok 2016. Počet prodaných svítidel může být větší, než je v současné době.

Zvýšení prodeje navrhuji podpořit skrze vybudování nového e-shopu společně s plánovaným spuštěním nového webu do konce roku 2017. Nový e-shop usnadní pořízení kolekce svítidel a zpřístupní je většímu počtu potenciálních zákazníků. Kolekce svítidel nejsou primárním produktem společnosti, a proto by jejich rozšíření nemělo narušit luxusní renomé značky. Nový web by měl vzbudit u návštěvníků nejen emoce, ale i zprostředkovat zážitek z luxusních produktů. Dalším nástrojem zvýšení prodeje kolekce svítidel bude silnější propagace ze strany obchodních zástupců a vyvíjení tlaku na větší objemy objednávek retailerů skrze množstevní zvýhodnění.

- Zvýšení obecného povědomí o značce na online mediích

Tento cíl dále dělím na 3 dílčí milníky:

1. Zvýšení počtu zaujatých fanoušků na sociálních sítích - Využitím nového trendu sociálních medií je možné skvěle budovat a rozšiřovat povědomí o značce. Na těchto platformách je možné prezentovat veškeré produkty a aktivity společnosti, působit na fanoušky a získávat si i potenciální zákazníky, kteří předtím neměli tušení o existenci Anonymu. Cílem je získat více fanoušků na sociálních sítích, a to: alespoň 10 000 nových fanoušků na Facebooku, alespoň 2 000 fanoušků na Twitteru, alespoň 4 000 fanoušků na Instagramu.
2. Zhotovení nové webové prezentace společnosti - bude kladen důraz na zhotovení a propagaci nového webového zpracování, které má vtáhnout zákazníky do luxusního příběhu značky a přiblížit jim prostředí jednotlivých produktů. Mělo by rozšířit povědomí o existenci značky, jejím portfoliu a přiblížit potenciálním zákazníkům jak kolekce svítidel, tak skleněné instalace.
3. Zhotovení e-commerce platformy pro online prodej - webové stránky budou doplněny o funkci e-commerce. Cílem je vybudovat vlastní e-shop, přes který bude probíhat globální prodej a distribuce produktů k zákazníkům.

- Zvýšení celkových tržeb o 10 % v porování s předchozím rokem

Dva výše stanovené cíle budou taktéž přispívat ke splnění cíle týkajícího se zvýšení celkových tržeb o 10 %. Tento cíl bude zahrnovat i segment skleněných instalací. V současné době se rýsují velmi slibné projekty, které se blíží k podpisu smlouvy, nebo jsou ve stádiu fakturace. Neočekává se, že by tento cíl nebyl splněn, přesto je však potřeba ho mít na vědomí a kontrolovat jeho naplnění.

Vytvoření e-shopu je navíc podpořeno současným vývojem světového trhu a využití e-commerce. Na základě studie jsou zisky v oblasti e-commerce rostoucí a samotné nákupy na internetu stále populárnější. Například v Číně tvoří e-commerce 14 % z celkového objemu retailu a rok od roku se zvětšuje [83]. V Americe tvoří e-commerce necelých 10 % z celkového objemu [84].

Zaměření se na sociální média a rozšíření povědomí o značce v roce 2017 je taktéž logicky navázáno na současný vývoj, ve kterém se sociální média stávají silným a výkonným článkem pro oslovení zákazníků a možný prodej, který povede ke splnění hlavního cíle – maximalizaci zisku.

4.5 Marketingová strategie

Marketingová strategie je stanovení kroků, pomocí kterých chce společnost dosáhnout stanovených cílů. Strategie by měla odpovídat aktuálnímu postavení společnosti na daném trhu a měla by vycházet z provedených analýz.

Z pohledu Porterova pojetí uplatňuje Anonym strategii diferenciaci, s čímž se společnost snaží odlišit se od konkurence skrze moderní design a kvalitní provedení. Společnost se dále snaží uvádět nové produkty na trh a současně s nimi vyvíjet nové výrobní postupy a zvyšovat kvalitu výrobků. Strategie diferenciaci je finančně náročná, protože společnost musí investovat velké peníze do výzkumu, vývoje a marketingu. To vše skrze propagaci značky na veřejných akcích, snahou snížit zmetkovitost a celkové náklady na výrobu.

Diverzifikační strategie je dobrá volba pro společnost, protože dochází k naplnění očekávaných tržeb, úspěšnému boji s konkurencí a růstu tržního podílu a je vhodné v nich pokračovat.

V Kotlerově pojetí používá společnost strategii tržního následovatele, při které se snaží nabízet odlišné produkty od tržních vůdců, které zároveň inovuje. Jako cíl si společnost stanovila se posunout během několika budoucích let do kategorie tržního vyzyvatele, případně vůdce.

Z pohledu Ansoffova pojetí společnost kombinuje všechny 4 strategie. Nejvíce se v posledních letech zaměřovala na strategii rozvoje produktu a diverzifikace. Strategii produktu firma uplatňuje skrze aktivity marketingového oddělení, které se snaží dostat značku do širšího povědomí. Důkazem toho je možnost spatřit značku na významných veletrzích a výstavách, v různých druzích časopisů a na online médiích. Skrze diverzifikační strategii se společnost orientuje na prosazování nových kolekceových svítidel na nových trzích, opět díky reklamním aktivitám.

Ke splnění stanovených cílů doporučuji klást větší důraz na strategii tržní penetrace, která umožňuje se současným výrobkem ještě více proniknout na existujícím trhu.

Na základě stanovených cílů je vhodné zahrnout i strategie plynoucí ze SWOT analýzy. V tomto případě jsem zvolila kombinaci strategií mini-maxi a maxi-mini. První se snaží o překonání absence online služeb k oslovení nového segmentu potenciálních online zákazníků. Druhá se zaměřuje na produkci kvalitních a inovativních luxusních produktů k úspěšnému boji s konkurenty na jednotlivých trzích.

Před sestavením strategií marketingového mixu je nejprve nutné určit segment zákazníků, následně vybrat tržní cílení a stanovit formu zacílení.

4.5.1 Segmentace

Součástí segmentace trhu jsou hlavní segmentační kritéria následující:

4.5.1.1 Geografické hledisko

Společnost se v komunikaci značky a marketingové propagaci nesoustředí pouze na jednu zemi, ale zaměřuje se na zákazníky po celém světě. Jednotlivé kontinenty, kde firma působí, mají svá specifika nákupního chování. Rozlišujeme zde segment asijského, evropského, amerického, arabského a afrického trhu.

V rámci kontinentů mají největší význam metropolitní města (s populací nad 2 milióny obyvatel), která jsou obvykle i centry současného designu. I koncentrace designérů, developerů, retailerů a movitých soukromých osob je velkých centrech větší, než je tomu v rozvojových zemích. V metropolích má 90 % těchto subjektů své kanceláře, zastoupení a působení. Je proto přirozené budovat obchodní zastoupení v těchto městech. S představením online kanálu můžeme uvažovat nový segment menších měst za předpokladu, že jsou logisticky dosažitelná.

4.5.1.2 Demografické hledisko

Věk, pohlaví ani vzdělání zákazníků kupujících produkty Anonymu nehraje roli. Oproti tomu majetek má větší význam a dělí trh na vyšší třídu, která si může dovolit skleněné instalace a ostatní produkty, a střední třídu, která je z finančních důvodů obvykle soustředěná na kolekce svítidla a užitkové sklo. Dělení na fyzické a právnické osoby je irelevantní, protože hlavním faktorem je jejich příjem. Zaměřením na propagaci online vzniká segment technologicky gramotných, který obsahuje zákazníky schopné online nakupování a pohybu na sociálních sítích.

4.5.1.3 Psychografické hledisko

Tím, že si zákazník pořídí luxusní produkt Anonymu, tak mimo nákup unikátního díla kupuje i kus české historie a českého skla. Z psychografického hlediska rozlišujeme skupiny, které si kupují produkty ze zájmu o design, ze zájmu o pozici ve společnosti a z čistě profesního zájmu, aby např. zhotovily navržený projekt. Patří sem segment designérů, developerů, zájemců o umění a zájemců o luxus.

4.5.1.4 Behaviorální hledisko

Zákazníkem je obvykle osobnost, která výrobek zná, zajímá se o něj, a pokud to jeho finanční situace dovoluje, má v úmyslu si výrobek koupit. Jedná se o koupi, která nemá zákazníka po čase omrzet, ale vyvolávat v něm emoce a pocit nadšení. Z hlediska nákupního chování rozlišujeme segmenty jednorázových zákazníků a loajálních

zákazníků, kteří od Anonymu nakupují pravidelně. S příchodem online kanálu vzniká i segment zákazníků, kteří oceňují a podporují produkty Anonymu a ochotně je sdílí se svým okolím.

Z hlediska obratu je pro firmu nejvýhodnější segment developerských společností, hotelů, majitelů kasín a všech podobných subjektů, které se chtějí prezentovat svoji luxusní image.

4.5.2 Targeting

Targeting k nákupu produktů je zaměřen na koncové spotřebitele s vysokými příjmy, kteří si zakládají na společenském postavení, ale i na sběratele či milovníky krásy, dokonalosti a jedinečnosti, dále pak na interiérové designéry či prodejce luxusního nábytku. Anonym vlastní i konkurenční výhodu na trhu se skleněnými instalacemi, protože jako první přišel s tímto produktem, který v dnešní době nedokáže nikdo napodobit v tak jedinečné kvalitě a provedení.

V rámci sociálních sítí jde o rozšíření povědomí o značce do celého světa a získání i světových fanoušků na jednotlivé kanály. Pro splnění stanovených cílů proto zaměření nově obsahuje i segment online aktivních, loajálních, stávajících i potenciálních zákazníků.

Sociální síť Facebook obsahuje širokou veřejnost a v tomto kanále navrhuji využít segment milovníků designu a luxusu. Oproti tomu Twitter disponuje úzce zaměřeným publikem, kde navrhuji využít segment jednotlivců a firem se zájmem o inovace a technologie ve zpracování skla a svítidel. Instagram navrhuji zaměřit na koncové zákazníky a designéry s oblibou netradičního a zajímavého designu. Všechny segmenty zahrnují zákazníky libovolného věku, sociálních vrstev a lokací, kteří pravidelně navštěvují sociální síť a rádi o designu a luxusu diskutují, případně ho nakupují.

4.5.3 Positioning

V rámci positioningu se dle vyjádření marketingového ředitele společnosti Anonym není možné se v marketingu luxusního zboží porovnávat, protože luxus nejde srovnávat. Každá luxusní značka je svým způsobem velmi originální. Není žádoucí prodávat obrovské množství produktů velkému počtu zákazníků, protože by tím došlo k vulgarizaci značky. Luxusní produkt by měl být doplněn o luxusní služby a musíme vzít v potaz, že perfektní dojem dělá perfektní provedení detailu [85].

Z pohledu konkurence se však Anonym profiluje jako výrobce velmi kvalitních a designově zajímavých skleněných výrobků a svítidel, který plánuje i nadále prodávat své produkty za adekvátní cenu a pohybovat se na trhu luxusního zboží. Zavedení online prodeje a propagace není ve smyslu narušit tento přístup a začít masový prodej. Naopak je cílem oslovit větší skupinu potenciálních zákazníků a podpořit tak chtěnost produktů Anonym.

4.5.4 Marketingový mix

V rámci této kapitoly uvedu mnou navrhované změny v současném marketingovém mixu, které jsou vhodné k dosažení stanovených cílů a naplnění určené strategie. Současná situace marketingového mixu a strategie byla popsána v analytické sekci v kapitole 4.2.2.2, z tohoto důvodu uvádím jen navrhované změny v marketingovém mixu.

4.5.4.1 Produktová strategie

Z pohledu produktů navrhuji dále pracovat se současným portfoliem, ve kterém každý rok přibude nová kolekce svítidel. Pravidelné rozšiřování sortimentu by mělo pomoci s pokrytím nových designových trendů. Současně zanikají staré produkty, které nejsou dostatečně žádané, nebo úspěšné. Skleněné instalace vznikají vždy na zakázku. Kolekcová svítidla se vyrábí ve větším množství a společnost udržuje dostatečné skladové zásoby k uspokojení okamžitého prodeje u nejžádanějších kusů.

Několik kusů nejprodávanějších svítidel se v současné době nachází ve skladových zásobách jednotlivých obchodních zastoupení a slouží k okamžitému uspokojení potřeb. Navrhuji, aby společnost do budoucna zajistila, aby každé obchodní zastoupení vytvořilo speciální místo, kde bude moci disponovat větším množstvím připravených produktů k okamžitému prodeji. Současně navrhuji, aby společnost pravidelně kontrolovala nabídku ostatních přímých a nepřímých konkurentů a vyhodnocovala možné konkurenční výhody.

Nedílnou součástí prodeje nabízených produktů je jejich servis a údržba. Společnost by měla proto i nadále nabízet jakékoliv opravy svých instalací a produktů a další doplňkové služby, jako například profesionální čištění skla.

V oblasti kolekce svítidel je každé svítidlo v jiné fázi svého životního cyklu, a to kvůli produktovému charakteru módní a stylové záležitosti. Je tedy často těžké odhadnout, v jaké fázi životního cyklu se právě nachází. Současně ve spojení s budováním značky a povědomí o sortimentu kolekce svítidel doporučuji nadále využívat zavedený systém, ve kterém společnost spolupracuje na výrobě svítidel se světově uznávanými designéry a známými osobnostmi ovlivňujícími současný design.

4.5.4.2 Cenová strategie

Přestože je využití retailerů a distributorů pro společnost velice prospěšné, protože většina z nich přímo vystavuje kolekce svítidla ve svých showroomech a pomáhá tak budovat povědomí o značce a sortimentu, navrhuji společnosti věnovat větší pozornost přímému prodeji. Cena, za kterou společnost prodává svítidla retailerům, je mnohonásobně nižší, než je cena ceníková. Společnost tak snižuje svůj možný zisk.

Se spuštěním nového e-shopu vstoupí společnost na nový trh a má potenciál ke zvýšení vlastního počtu zakázek. Tyto svítidla je možné prodávat za ceníkové ceny a generovat tak větší zisky z prodejů. K ceně je však potřeba připočítat náklady na dopravu, které budou závislé na smluvních cenách jednotlivých dopravců, se kterými společnost uzavře spolupráci. Tento faktor může napomoci retailerům, na které bude mít přímý prodej negativní vliv.

V současné době stanovuje společnost cenu jako výši nákladů s přírůžkou. Tato varianta je nejjednodušší a je založena na odhadovaných nákladech na vývoj a výrobu. Do budoucna bych doporučila přistoupit k tvorbě ceny podle vnímání zákazníka kombinovně se sledováním cen konkurenčních produktů, kde rozhodující je přístup k zákazníkovi.

V rámci světelných instalací je samotná cena již dost vysoká, jednak díky vysokým výrobním nákladům, ale zároveň díky unikátnosti produktu. Osobně nedoporučuji cenu těchto instalací dále zvyšovat pro účely generování větších zisků. Navrhuji se zaměřit

na analýzu celého výrobního procesu a zkusit nalézt možné sekce, kde je možné uspořit náklady jiným způsobem. To vše bez snížení doručené kvality.

4.5.4.3 Distribuční strategie

Stávající distribuční strategie od obchodního zastoupení na daných kontinentech až po doručení na místo instalace funguje velmi dobře. Obchodní zastoupení odvádí velice kvalitní práci a veškeré podklady od klientů jsou operativně předávány přes designéra do výroby. Mým doporučením je důsledné kontrolování průběhu výroby a včasné odesílání zakázek. Z důvodu velkého počtu rozpracovávaných zakázek a neefektivního plánování projektů totiž občas dochází k lehkému zpoždění, které se následně odráží na zpoždění termínu samotné instalace u zákazníka. Toto zpoždění je neprofesionální a nemělo by k němu vůbec docházet.

Zvětšenou poptávku vzniklou zavedením online prodeje by tato zpoždění neměla ohrozit, protože kolekce výrobky mají veškerou projektovou dokumentaci hotovou a závisí pouze na vyhotovení produktu sklárnou.

Dále je potřebné se zaměřit na celkové odběry jednotlivých retailerů, kdy je potřeba tlačit subjekty k větším objemům objednávek, které mohou být doručeny najednou. Motivačním prvkem navrhuji zvýhodněnou cenu při větším objemu objednávky. Dalším doporučením je postupné přibližování produktů k zákazníkovi skrze vlastní obchody a showroomy. Otevření vlastních obchodů a showroomů v dalších světových metropolích je dlouhodobým strategickým cílem, který není platný pouze pro rok 2017.

Jak už jsem zmiňovala výše v produktové strategii, společnost si drží minimální skladové zásoby u nejprodávanějších kolekce svítidel. U ostatních svítidel je stanovena standardní doba doručení v době 4 až 9 týdnů od uskutečnění objednávky. Přesná doba výroby se stanoví v návaznosti na celkovou náročnost výroby objednaného kusu. Distribuce zboží vychází z podnikového skladu v Novém Boru, ve vyjimečných případech potom z lokálních zásob jednotlivých poboček ve světě. Celkové skladové zásoby zahraničních poboček jsou opravdu minimální, protože pobočky nemají oficiálně zřízené sklady. Po spuštění nového e-shopu bude potřeba zvýšit celkové množství minimálních skladových zásob a uvést jednotlivé dodací lhůty online přímo k produktu.

V oblasti skleněných instalací se distribuce a doba dodání liší dle náročnosti celkového provedení. V rámci zachování kvalitního provedení a designu nejde dodací doba a celkově výroba v segmentu instalací zkrátit.

4.5.4.4 Komunikační strategie

Pro zvýšení prodeje kolekce svítidel bude komunikační strategie nejdůležitější. Správná forma propagace produktů by měla vycházet z její současné podoby, která je rozvedená v podkapitole 4.2.2.2. Společnost se účastní prestižních výstav, publikuje v uznávaných designerských tiskových médiích apod.

Popsané strategie však navrhuji obohatit o efektivní komunikaci v online médiích. Lidé jsou v dnešní době zvyklí nakupovat a zjišťovat informace převážně online a nedostatečný důraz na tyto média tak může způsobit přechod zákazníka ke konkurenci, případně ho odradit od koupě úplně. Interně zpracovaná studie navíc

ukazuje, že v době volného času se většina potenciálních zákazníků pohybuje na internetu, hledají novinky, čtou zpravodajství, nebo tráví čas na sociálních sítích. V porovnání s konkurencí (Tab. 9) je absence online obchodu relativně důležitý faktor, protože 7 konkurentů z uvedených 8 online obchodem disponuje.

Z výše uvedených důvodů podložených osobním rozhovorem s marketingovým ředitelem společnosti navrhuji vytvořit e-commerce platformu společně s interaktivní webovou prezentací. Zákazníci si tak budou moci prohlížet a nakupovat kolekce svítidel, užitkové i nápojové sklo odkudkoliv s dostupností internetu. Zároveň je e-shop ideálním kanálem k oslovení zákazníků mimo místa s obchodními partnery a retailery, pro které může být cesta do místa prodeje obtížná.

Pomocí e-shopu bude společnost schopna dosáhnout větších prodejů, rozšířit „levnější“ kolekce svítidel větší skupině zákazníků, lépe analyzovat preference zákazníků a přizpůsobit tomu i skladbu výrobního portfolia.

K maximálnímu oslovení potenciálních zákazníků dále navrhuji lokalizovat web i online obchod do několika jazyků, a to sice do češtiny, angličtiny, ruštiny, čínštiny a arabštiny. Tato volba by měla pokrýt všechny národnosti klíčových trhů Anonymu. Cena jednotlivých produktů bude oproti současnému stavu veřejná a bude odpovídat aktuálnímu ceníku pro koncové zákazníky. Tento fakt není v rozporu s luxusním charakterem značky, protože cena bude dostatečně vysoká, a proto budou produkty dostupné jen stejně movitým zákazníkům, jako tomu bylo doposud.

Kolekce mají mít image luxusních produktů a díky tomu se stanovuje vyšší cena, kterou cílová skupina zákazníků očekává. Pokud společnost zákazníkovi dokáže nabídnout odlišný produkt od konkurence, a přitom bude maximalizovat jeho preference, je velká šance, že si produkt zakoupí i za předpokladu vyšší ceny.

Interaktivní webová prezentace bude nejen zprostředkovávat informace o produktech Anonymu, ale bude informovat o aktuálním dění ve světě sklářského designu a ukáže uživateli jednotlivá svítidla a jejich použití v interiérovém designu. Interaktivní web slouží i jako důležitý nástroj pro PR oddělení.

Současně s provozem webu a e-commerce platformy doporučuji zajistit napojení na stávající CRM systém, který bude získávat a ukládat data o zákaznících z těchto kanálů v konzistentní podobě. Díky tomu bude kdykoliv možné získat komunikaci se zákazníkem, jeho preference a způsoby nakupování bez nutnosti kontaktovat obchodního zástupce. Současně bude možnost ho zařadit do odebírání firemního newsletteru.

Přímý marketing by měl díky CRM systému pracovat s vysoce personalizovaným obsahem. Měl by reflektovat nákupní preference zákazníka (typ produktu atd.), místní specifika, nebo jeho cenové relace. Mým doporučením je současně s obsahem uvést i kontakt na obchodního zástupce pro daný trh na možné domluvení schůzky. Současně navrhuji, aby se zpracování emailů pro zákazníky přizpůsobilo mobilním zařízením, a to z důvodu rostoucí tendence jejich použití mezi širokou veřejností.

K zajištění generování větších zisků dále doporučuji obchodním zástupcům zdůraznit potřebu představení kolekce svítidel všem jejich potenciálním subjektům

v průběhu osobních setkání, slavnostních akcí a veletrhů. Je pravděpodobné, že velké procento zákazníků nemá dostatečné informace o těchto produktech, a tak je potřeba se soustředit i na jejich lepší prezentaci. Současně bych při těchto příležitostech obchodníkům doporučila větší propagaci všech doplňkových služeb, které společnost nabízí, jako například záruční lhůtu, pozáruční opravy a využití profesionálního čištění instalace či svítidla.

Dalším cílem je zvýšení povědomí o značce na online médiích. Společnost v současné době využívá všechny dostupné online kanály, na kterých jsou však jednotlivé příspěvky totožné. Mým hlavním doporučením je odlišit příspěvky na jednotlivých médiích podle preferencí cílového publika. Každá sociální síť je zvyklá na jiný obsah a disponuje specificky zaměřeným segmentem odběratelů. Díky odlišnému obsahu tak firma může zvýšit úspěšnost aktivit na sociálních sítích a oslovit větší počet potenciálních zákazníků s odlišnými zájmy.

4.6 Akční plán

Kapitola akčního plánu je důležitou částí marketingového plánu. V následujících odstavcích jsou zpracované potřebné aktivity a doporučení, způsob řešení, návrh časového období a specifikace odpovědných osob.

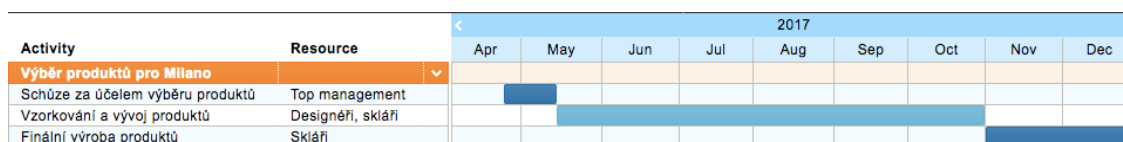
4.6.1 Výroba a propagace produktů

Každý rok společnost prezentuje nová svítidla během prestižní výstavy v Miláně, a proto je zapotřebí během každého roku vyvinout nové produkty. Získávání designérů ke spolupráci s Anonymem není ovšem otázkou měsíce, ale trvá i roky. Díky renomé společnosti však Anonym nemá problém tyto spolupráce navázat. Problémem zůstává výběr produktů, které se na jednotlivých výstavách budou představovat.

4.6.1.1 Plánování kolekcových svítidel na výstavu Miláno

V tomto ohledu je nutné zavést nový systém plánování, ve kterém bude společnost vybírat jednotlivé kusy s ročním předstihem ihned po skončení aktuální výstavy v Miláně, která je v dubnu. Doposud se tak dělo na přelomu září a října a docházelo proto k velkému přetížení výroby a dotahování projektů na poslední chvíli. Toto zpoždění má dopad jak na marketingovou přípravu celé výstavy, tak na nemožnost prodeje svítidel ihned po skončení výstavy, protože produkty nejsou zcela dokončené. Tím přichází společnost o část zisku a důležitou reklamní příležitost. Proto doporučuji začít celkovou přípravu mnohem dříve.

Jednotlivé kusy potřebují minimálně 2 měsíce na samotné vzorkování, přípravu projektové dokumentace, ladění samotné výroby a testování produktu. K úspěšnému zvládnutí veškerých příprav navrhuji přesunout svolání schůze top managementu společnosti, Art Directora, ředitele marketingu a ředitelů výroby a vývoje na konec dubna. Tato schůze má za cíl učinění rozhodnutí a naplánování příprav týkajících se kolekcí pro výstavu v Miláně pro nadcházející rok. Výroba finálních produktů by se měla uskutečnit nejdéle do 1. 1. dalšího roku. Osoba zodpovědná za svolání této schůze v daném měsíci a výrobu bude ředitel výroby.

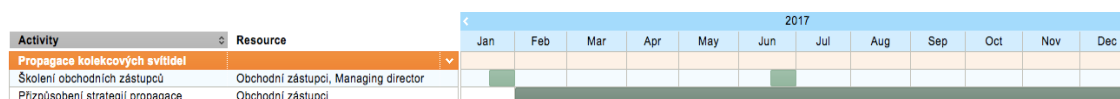


Obr. 5 – Ganttův diagram: Výběr produktového portfolia

Výroba skla je věda propojená s uměním, při které opravdu záleží na dovednosti jednotlivých sklářů. Některé projekty jsou složitější než jiné a může např. dojít ke špatné prioritizaci jednotlivých zakázek. Je tedy nutné pravidelně každý měsíc sledovat stav jednotlivých zakázek a kontrolovat jejich průběh. Za tento proces bude zodpovědnou osobou ředitel výroby, který bude pravidelně dostávat aktuální informace od projektových manažerů (viz. Obr. 12). Zpoždění výroby a instalace má dopad na produkční zhotovení nových marketingových materiálů a zmařené PR aktivity, které např. upoutávají pozornost veřejnosti pro nereálné představení produktu. Dosud se kontrola a prioritizace zakázek zanedbávala.

4.6.1.2 Propagace kolekce svítidel obchodními zástupci

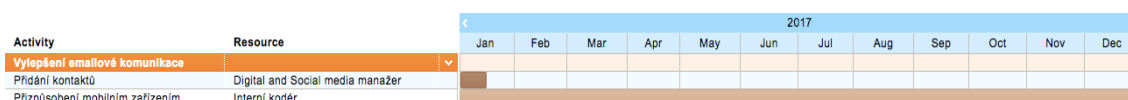
V rámci podpoření větších prodejů kolekce svítidel bude třeba obchodním zástupcům připomenout, aby kladli větší důraz na představení segmentu kolekce svítidel na jednáních s klienty. Dále doporučuji vyvíjet tlak na větší objemy objednávek kolekce svítidel právě od retailerů a distributorů za pomoci nabídky lepších prodejních cen. Tyto informace budou předány formou školení v rámci velkých porad jednotlivých obchodních týmů. První porada je naplánovaná na druhou půlku ledna a druhá v druhé polovině června. Zodpovědnou osobou bude Managing Director, který zodpovídá za místně příslušné obchodníky.



Obr. 6 – Ganttův diagram: Propagace kolekce svítidel

4.6.1.3 Úprava emailové komunikace

V oblasti emailingu navrhuji přidat osobní kontakt na obchodního zástupce jednotlivých lokací. Tento krok je velice jednoduchý a jde především o doplnění jména a telefonního kontaktu do šablony v nástroji rozesílajícím newslettery. Ke správnému zobrazení newsletteru i na mobilních zařízeních je zapotřebí kontaktovat interního kodéra, který přizpůsobí strukturu emailu právě k zobrazení na těchto zařízeních. Osobou zodpovědnou za obě aktivity je Digital and Social media manažer. Tyto aktivity by měly být zadány a splněny během měsíce ledna a následně dodržovány během celého roku.



Obr. 7 – Ganttův diagram: Úprava e-mailové komunikace

4.6.2 Sociální sítě

Jak už jsem uvedla v marketingovém mixu, komunikaci na sociálních sítích doporučuji odlišit tak, aby na jednotlivých sítích byl unikátní obsah přizpůsobený cílovému segmentu odběratelů, které jsou definované v předchozí podkapitole 4.5.2.

Současně je zapotřebí, aby společnost vyčlenila finanční prostředky na marketingové kampaně jednotlivých platforem. Sociální sítě nabízí zpoplatněnou propagaci příspěvků a firemního profilu v definovaném segmentu uživatelů. Díky kampaním má společnost možnost získat více fanoušků z celého světa.

Aby byla kampaň úspěšná, je potřeba cílit propagované příspěvky na správný segment uživatelů. Tento segment by měl zahrnout osoby bez rozdílu věku a pohlaví. Současně by cíloví uživatelé měli v minulosti projevit zájem o klíčová slova jako design, lighting, glass a luxury, případně jejich variace podložené analýzou klíčových slov, kterou má společnost vypracovanou. Kampaň by měla být dostupná jak pro stolní počítače a laptopy, tak pro mobilní telefony, kde je v současné době velký počet aktivních uživatelů.

Jak jsem již zmínila v marketingových cílech, navrhuji získat alespoň 10 000 nových fanoušků na Facebooku, 2 000 fanoušků na Twitteru a 4 000 fanoušků na Instagramu. K tomuto zlepšení by kromě odlišného obsahu měly přispět právě reklamní kampaně. Osoba zodpovědná za vytvoření a spuštění jednotlivých kampaní bude Digital and Social media manažer. Výběr vhodných fotek a kvalitního sdělení bude taktéž v jeho kompetenci. Obsah by měl vycházet z důkladné analýzy úspěšných příspěvků a témat na jednotlivých sítích od začátku roku.

Všechny kampaně budou připraveny do srpna 2017, aby byly od 1. září připraveny ke spuštění současně s nově připravovaným webem. Září je současně zvoleno proto, že je druhým nejslabším měsícem z pohledu návštěvnosti (podle Google Analytics). Před spuštěním je potřeba kampaně připravit a prezentovat marketingovému oddělení. Příprava by se měla stihnout během měsíce před spuštěním kampaní.

Marketingové kampaně by měly být spuštěny na všech klíčových sociálních sítích, tj. síti Facebook, Twitter, Instagram. Kampaně doporučuji spustit na dva měsíce, poté vyhodnotit jejich dopad a v případě kladných výsledků se rozhodnout o jejich případném prodloužení o další měsíc. V případě záporných výsledků doporučuji přehodnotit obsah propagačních příspěvků a spustit kampaň znovu.

Denní rozpočet pro každou síť bude stanoven na \$20 a bude zvolena automatická aukce bez maximálního limitu. Tato volba je vhodná zejména proto, že má firma kvalitně zpracovanou analýzu klíčových slov, díky které jsou všechny reklamní fráze důležité a nedochází tak k soutěži o bezvýznamná slova či slovní spojení.

Z hlediska obecného obsahu propagačních příspěvků jednotlivých sociálních sítí navrhuji v průběhu roku následující strategii. Na platformě Facebook doporučuji setrvat se stávající frekvencí a obsahem, který popisuje základní dění Anonymu, sdílí projektové fotky a shrnutí z událostí a výstav v minulosti a poskytuje informace o nadcházejících akcích/projektech. Účet na platformě Facebook by si měl zachovat nastavený korporátní charakter. Veškerý vizuální i textový obsah by měl mít dokonalou kvalitu, aby nedocházelo ke špatné interpretaci luxusního charakteru značky.

Účet na Instagramu by měl být obsahově unikátní. V návaznosti na mé doporučení z úvodu kapitoly navrhuji soustředit se na používání odlišného obsahu, který je zajímavý a více se soustředí na vizuální podobu aktuálního dění kolem společnosti, jako

například fotky z výstav a projektů. Není nutné přidávat příspěvky v pravidelných intervalech, ale pouze pokud je obsah k tomu vhodný. Nahrané příspěvky mají být v konzistentním provedení a mají svým obsahem uživatele vybízet ke sdílení svých názorů, případně konverzaci.

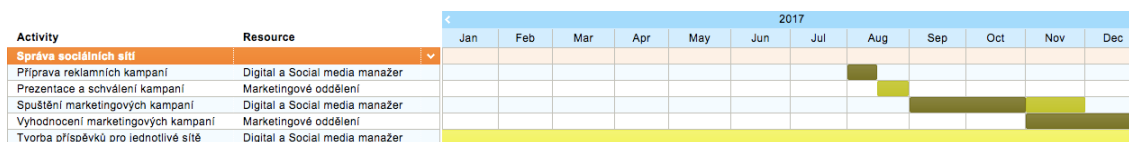
Stejně tak Twitter by neměl být kopií sítě Facebook, ale měl by využít potenciál, který tato síť nabízí. Uživatelé této platformy jsou úzce oborově zaměřeni a vyžadují spíše jedinečný obsah osobního charakteru než obecný informativní příspěvek. Na Twitteru je možné personalizovat značku a společnost má lepší možnost navázat užší konverzace s uživateli. Tím, že je Twitter mezinárodně uznávaný a má úzce specifikované publikum, je jeho správným užíváním možné budovat povědomí o značce v oblasti odborného publika. Společnost by měla prezentovat inovátorský přístup ke sklářství a funkčně zaměřené příspěvky. Typickým příspěvkem může být prezentace konkrétních výrobních technik jednotlivých sklářů, inovativní přístupy k vzorkování skla apod.

Nad rámec, v rámci Pinterestu navrhuji zvolit podobnou strategii jako na síti Instagram obohacenou o jiné příspěvky než jen schválené produktové a projektové fotografie. Může se jednat například o fotografie ze zákulisí zachycující průběh instalace a další zajímavosti z výroby jednotlivých zakázek. Současným hitem je představení editoriaů, které by společnost mohla taktéž zařadit do své produkce.

Společnou strategií všech sítí bude snaha převést publikum na firemní web a e-commerce platformu, které jí dávají mnohem větší možnosti zaujmout zákazníka a uzavřít s ním obchod. V období spuštění webu budou příspěvky obsahovat odkaz, který bude relevantní s aktuálním obsahem a bude uživateli nabízet např. více informací k tématu, nebo možnost koupě jednotlivých vyobrazených produktů přímo na firemním e-shopu, až bude k dispozici.

K efektivnímu řízení veškerých online aktivit na sociálních médiích bude dále zřízen aktivity manager systém od společnosti Buffer. Tento systém jsem zvolila kvůli pokročilým funkcím v oblasti analýzy úspěchu sociálních příspěvků (dosahu, prokliků aj.), kterou má mezi obdobnými službami nejbohatší. V aplikaci Buffer bude možné jednotlivé příspěvky plánovat, nahrávat a analyzovat jejich výkonnost. Tento systém umožňuje sestavit frontu příspěvků i na několik měsíců dopředu. Systém průběžně vyhodnocuje, v jaký časový okamžik je na dané platformě nejvíce lidí a naplánované příspěvky postupně uvolní. Touto službou bude zajištěno, že příspěvky zasáhnou největší možný počet fanoušků.

Za obecné aktivity na platformách Facebook, Instagram, Twitter a Pinterest je odpovědnou osobou Digital and Social media manažer, který během ledna naplánuje a připraví obecné příspěvky na následující měsíc. Zaměří se na odlišení jednotlivých příspěvků. Úspěšné příspěvky navrhuji zveřejňovat opakovaně s např. půlroční periodou, pokud to jejich obsah dovoluje. Do konce roku 2017 bude pokračovat v pravidelných intervalech a bude připravovat příspěvky dle budoucího vývoje a dostupnosti zajímavých informací a materiálů. Současně se na denní bázi bude snažit poskytovat zpětnou vazbu zaujatým uživatelům v podobě např. diskuzí v komentářích.



Obr. 8 – Ganttův diagram: Správa sociálních sítí

4.6.3 Zhotovení webu a e-commerce platformy

Naplnění cílů zhotovení nového webu a e-commerce platformy se bude skládat z několika fází. První fází bude příprava projektové dokumentace pro dodavatele služby. V současné době si je marketingový ředitel vědom nedostatků stávajícího webu a má představu o možnostech jeho budoucího vývoje v podobě interaktivních funkcí uživatelského rozhraní, jako např. přehlídka zboží v 3D modelu interiéru apod. V rámci důkladného zpracování je potřeba připravit kompletní specifikaci požadavků na fungování webu současně s předpokládanými náklady a způsobem financování. Tento dokument by měl být vyhotoven před samotným oslovením externích agentur.

K tomu, aby jednotlivá jednání o novém webu začala včas a projekt postupoval podle plánu, je potřeba, aby do konce ledna 2017 Digital and Social media manažer společně s ředitelem marketingu zpracovali finální podobu těchto dokumentů. Součástí bude i rámcový časový harmonogram a nastínění způsobu spolupráce. Jako jeden z rozhodujících faktorů pro výběr dodavatele společnost připraví případovou studii, na které budou potenciální dodavatelé prezentovat své technické a kreativní dovednosti. Studie bude zaměřená na vypracování produktové stránky nového webu, ke které Anonym dodá veškeré obsahové a obrazové materiály.

Dalším krokem je oslovení agentur, které se specializují na vytváření webových prezentací a e-commerce platformy. Oslovování začne nejpozději na začátku února. Tyto agentury musí být profesionální, mít spolehlivé recenze a musí rozumět pojetí a prezentaci luxusní značky. Bude jim představena případová studie a požadované podmínky spolupráce. V případě zájmu o projekt agentury vypracují svoje návrhy podle zadání. Hledání a oslovování vhodných agentur bude probíhat do konce února. Zhodnocení případových studií a oslovení nejlepších kandidátů bude začátkem března a koncem března musí být hotové první kolo osobních schůzek. Rozhodující roli při výběru hraje kvalita, pochopení požadavků případové studie, cena a termín dodání. Dodavatel by měl být zvolen na začátku dubna 2017.

Po konečném výběru dodavatele přichází na řadu samotné zhotovení projektu, které začíná fází návrhu informační architektury a tzv. wireframů. Ty nastíní konceptuální rozložení grafických rozhraní a jejich interakci s uživatelem. Dodavatel bude iterativně představovat výsledky své práce a v závislosti na diskuzi a preferencích společnosti upravovat jejich podobu. Současně bude dodavatel pracovat na implementaci všech systémů potřebných pro správnou funkci webu a e-commerce platformy, jako například CMS (Content Management System). Součástí spolupráce bude i napojení nového webu a e-shopu na stávající systém CRM, který spravuje komunikaci a informace o zákaznících. Další důležitou službou je Google Analytics, díky kterému bude firma vyhodnocovat úspěšnost webu a e-shopu skrz analýzu chování zákazníků.

Na vyhotovení bude mít dodavatel smluvně garantovanou dobu 3 měsíce. V případě problémů se tento termín může protáhnout nejdéle do půlky srpna, za jakékoliv prodloužení však bude dodavatel pokutován. Tento dodatečný termín je však finální, protože

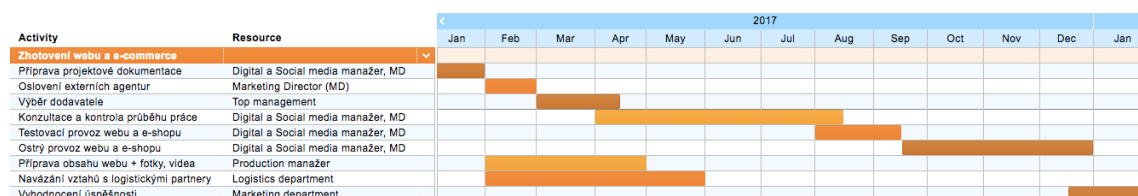
poslední dva týdny v srpnu bude zahájen testovací provoz. Od 1. září navrhuji spustit ostrý provoz nového webu. Současně jsou k tomuto datu naplánované reklamní kampaně na sociálních sítích.

Po kompletním vyhotovení aplikací společnost provede tzv. akceptační test, ve kterém prověří jejich funkce na základě požadavků podle dokumentu funkční specifikace. E-shop zůstane ve zkušebním provozu do půlky září, kdy se plánují odzkoušet jednotlivé integrované funkce na pilotních objednávkách. Po celou dobu provozu aplikací zůstane dodavatel v úzké spolupráci se společností, aby zajišťoval plynulý chod a údržbu obou systémů. Způsob financování těchto aktivit bude zvolený ad-hoc pro jednotlivé úkony.

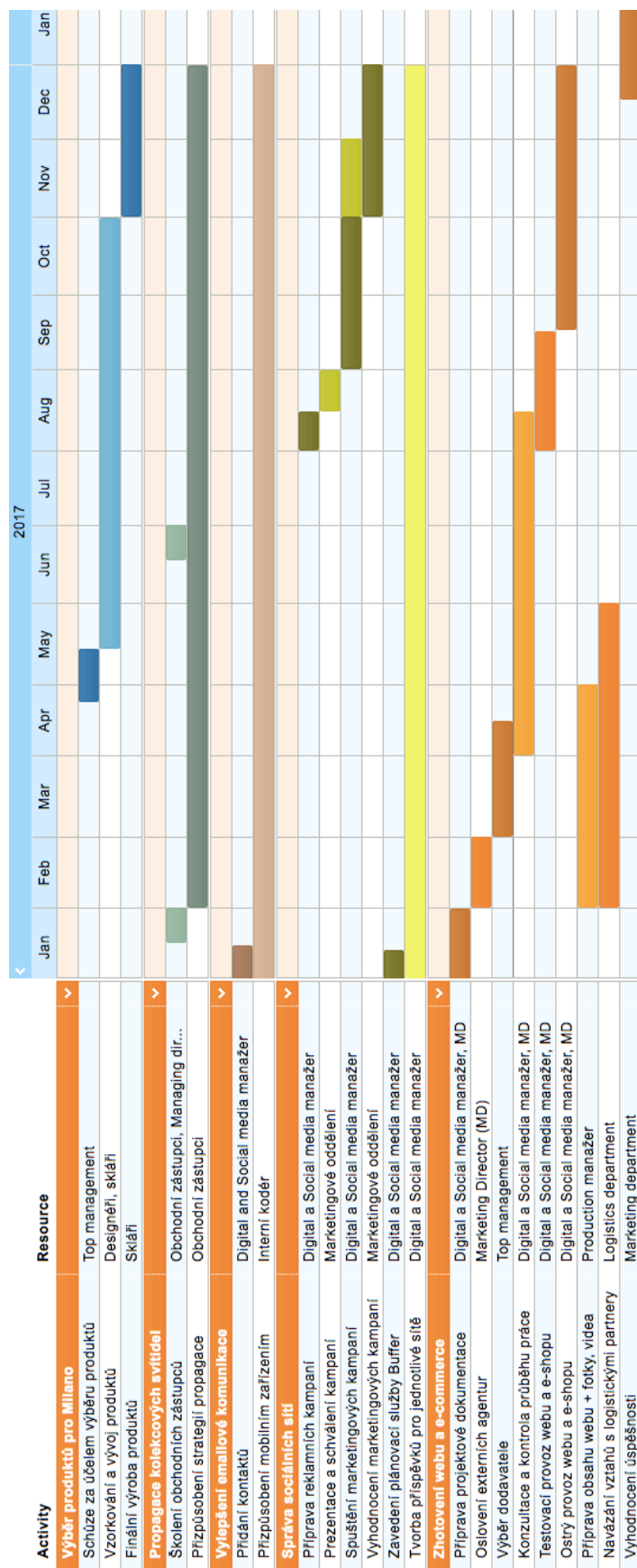
Už v průběhu výběru jednotlivých dodavatelů a agentur by měl produkční tým marketingového oddělení připravovat nové produktové fotografie všech kolekceových svítidel, užitkového a nápojového skla. Zároveň se začnou připravovat i krátká produktová videa. Tento materiál bude využit k podpořené prezentaci produktů na webu. Dále je potřeba oslovit interní grafiky, kteří připraví 3D modely kolekceových svítidel a užitkového a nápojového skla. Tato funkce umožní zákazníkovi si dokonale prohlédnout všechny produkty ze všech stran a úhlů. Termínem dodání všech podpůrných materiálů je konec dubna, kdy tyto materiály musí být předány digitální agentuře pro jejich zahrnutí do vyvíjených aplikací.

Další oddělení, které bude kvůli tvorbě e-shopu osloveno ke spolupráci bude logistické oddělení, které bude mít na starosti sjednat veškerý transport zboží směrem ke koncovým zákazníkům. Toto oddělení vypracuje list dodacích lhůt do všech podporovaných zemí a tarifní ceny dopravy. Navrhuji, aby v době spuštění e-shopu bylo poštovné po celé Evropě zdarma a do zbylých zemí bude cena stanovena tarifem zohledňujícím dohodnutou cenu s přepravcem. Tyto informace mají být připravené do začátku května. Zodpovědnou osobou bude vedoucí logistiky.

Oddělení výroby vypracuje přesný seznam jednotlivých výrobních lhůt pro každý typ kolekceového svítidla. Protože se svítidla liší svojí náročností výroby, je nutné se na tyto informace zaměřit hlavně proto, aby zákazník dostal co nejpřesnější informace ohledně doručení zásilky. Tyto informace budou dodány do května. Zodpovědnou osobou je ředitel výroby.



Obr. 9 – Ganttův diagram: Zhotovení webu a e-commerce



Obr. 10 – Ganttův diagram: Celkový přehled aktivit

4.7 Rozpočty

Z důvodu citlivých informací a na žádost společnosti Anonym neuvádím jednotlivé přesné rozpočty na dané aktivity k naplnění stanovených cílů, ale pouze orientační. Celkově se jedná o významné investice, které značným způsobem navýší celý marketingový rozpočet potřebný pro rok 2017.

Každý rok má marketingové oddělení relativně stabilní rozpočet v určité výši. Tyto částky se závažně nemění, protože se společnost účastní v poměrně většině stejných událostí a výstav, se kterými se snaží vejít do přibližně stejných rozpočtů jako v minulých letech. Zároveň si drží relativně stejný počet inzercí a tištěných výstupů v médiích. Celé navýšení rozpočtu k uskutečnění naplánovaných aktivit uvádím v následující Tab. 13. Navýšení bude předloženo top managementu společnosti včetně návrhu na vyhrazení rezervních finančních prostředků.

Aktivita	Rozpočet [Kč]	Období
Emailing – změna šablony	2000	leden
Přizpůsobení emailové šablony na mobilní zařízení	2000	leden
Reklamní kampaně		
Kampaně Facebook	30 500 (+15 000)	září-říjen (+ listopad)
Kampaně Instagram	30 500 (+15 000)	září-říjen (+ listopad)
Kampaně Twitter	30 500 (+15 000)	září-říjen (+ listopad)
Řízení aktivit soc. sítí (Buffer)	2500	leden-prosinec
Tvorba webu + e-commerce		
Informační architektura	150 000	duben-září
Copywriting	80 000	duben-září
Grafický návrh	250 000	duben-září
Interakční scénáře	70 000	duben-září
Kódování frontendu	200 000	duben-září
Napojení na systémy	400 000	duben-září
E-shop – nákup licence	1 200 000	duben-září
CMS	400 000	duben-září
Příprava grafických podkladů k webu + e-commerce		
Focení kolekcový svítidel	450 000	únor-květen
Tvorba 3D modelů	220 000	únor-květen
Tvorba videí	500 000	únor-květen
Rezervní prostředky	500 000	leden-prosinec
Náklady na marketingové aktivity		4 518 000 Kč

Tab. 13 – Nově naplánované aktivity pro rok 2017

2017	I. Kvartál	II. Kvartál	III. Kvartál	IV. Kvartál
Finanční rozpočet [Kč]	716 500	2 085 000	1 545 750	170 750

Tab. 14 – Rozdělení finanční zátěže po kvartálech

Očekávané tržby splňující marketingové cíle pro následující rok jsou znázorněny v Tab. 15 společně s predikcí na rok 2018.

Prodej kolekcí - plán [mil. USD]	2015	2016	2017	2018
Celkové prodeje	4,55	6,3	7,3	9,1
Meziroční nárůst (%)	0	38,5	15,9	24,7

Tab. 15 – Plánovaný prodej kolekcí

4.8 Systém měření a kontroly

Monitorování marketingové činnosti a pravidelná kontrola plnění vytyčených cílů je důležitou součástí marketingového plánu. Je zapotřebí v pravidelných intervalech porovnávat dosažené výsledky se stanoveným plánem a kriticky vyhodnotit marketingové činnosti.

V případě společnosti Anonym doporučuji kontrolu příspěvků na sociálních médiích a jejich vliv na nárůst fanoušků během prvních tří měsíců v roce, v jehož průběhu budou kontroly probíhat pravidelně. Po 3 měsících bude následovat vyhodnocení efektivity strategie odlišných obsahů na různých sociálních sítích a bude zpracovaná tabulka s přírůstkem nových fanoušků. Současně se zpětně vyhodnotí zapojení uživatelů v diskuzích k jednotlivým příspěvkům.

K vyhodnocení bude využita služba Buffer, která nabízí statistiky shlédnutí, atraktivity a sdílení jednotlivých příspěvků. Digital and Social media manager by měl pravidelně sledovat tyto hodnoty a na jejich základě rozpoznávat oblíbená témata jednotlivých platform. S jejich využitím je vhodné zvyšovat efektivitu budoucích příspěvků.

Pokud dojde k nedostatečným výsledkům v určeném období tří měsíců, tj. nedosažení alespoň čtvrtiny hodnot stanovených na celý rok, doporučuji přehodnotit celou komunikační kampaň a znovu vypracovat analýzu segmentů jednotlivých platform.

V rámci reklamní kampaně bude zpracováno srovnání jednotlivých cen za výsledky v podobě tzv. ceny za získání jednoho fanouška daného sociálního kanálu. Další sledovanou hodnotou bude míra konverze, která porovnává, kolik lidí bylo vystaveno kampani a kolik z nich se stalo fanoušky jednotlivého kanálu. Tyto hodnoty se budou sledovat v administračních rozhraních marketingových kampaní jednotlivých platform. V rámci těchto kampaní bude zpracovaná i analýza prokliků na novou webovou prezentaci a spuštěný e-shop.

Dosah příspěvků (množství odběratelů, kteří ho uvidí) je obvykle znám při vytvoření kampaně, protože se na jeho základě stanovuje cena. Klíčovým faktorem efektivity kampaní je zmiňovaná cena za získání fanouška. Počítá se jako podíl získaných fanoušků a nákladů na kampaň. Hodnota by neměla překročit 0,65 USD. Pokud ho překročí, kampaň považuji za neúspěšnou a navrhuji zajistit konzultace s externím specialistou na reklamní kampaně konkrétní platformy.

Digital and Social media manažer představí na začátku srpna v rámci porady marketingového oddělení návrhy na jednotlivé reklamní kampaně na sociálních sítích. Pokud některé návrhy budou nedostatečné, bude dostatek času k jejich úpravě.

Průběh tvorby nového webu a e-shopu bude průběžně kontrolovat marketingový ředitel firmy, aby zajistil dodržení všech termínů. Úspěšnost nového webového rozhraní a e-shopu bude změřena v lednu 2018, kdy bude vyhodnocena celková návštěvnost, chování uživatelů na stránkách a počet uskutečněných prodejních transakcí pomocí analytického nástroje společnosti Google. K získání relevantních údajů a jejich následné analýze je zapotřebí minimálně 3 měsíční provoz.

Pokud nastanou odchylky od plánu ze strany dodavatele, sestaví se adekvátní náhradní plán, který zahrne časovou prodlevu projektu. V případě výrazného prodloužení doby vypracování navrhuji upřednostnit zpracování nového webu a implementaci e-shopu prodloužit až do roku 2018. V takovém případě bude současně dodavatel penalizován. Konkrétní podmínky budou ustanoveny v podepsané smlouvě o zhotovení těchto služeb.

Doplňkové aktivity, jako např. komunikace ze strany obchodníků, nebo management výroby, není potřeba prioritně kontrolovat a jejich průběh bude ponechán čistě v kompetenci odpovědných osob tomu určených.

Kontrolu finančních ukazatelů bude mít na starost Financial Director, který bude průběžně vyhodnocovat naplnění cílů týkajících se obratu firmy. Pokud budou zjištěny odchylky od očekávaných hodnot, navrhuji koncipovat nový akční plán propagace produktů, která je pro prodej luxusních značek klíčová.

5 Závěr

Přestože je v odborné literatuře mnoho definic marketingu a marketingového plánování, správný postup, jak vytvořit obecně použitelný marketingový plán, neexistuje. Marketingový plán je nutné uzpůsobit konkrétním charakteristikám jednotlivých společností a zohlednit veškeré vlastnosti organizace. Důkladný marketingový plán a plán aktivit představuje pro společnost nástroj, který jí může pomoci prosperovat v budoucím vývoji. Ať už je plán pojat jakkoliv, vždy je důležité stanovit, kde se společnost nachází, kam se chce dostat a jakým způsobem toho dosáhne.

Cílem této práce bylo prozkoumat problematiku tvorby marketingového plánu a vytvořit takový plán pro společnost, která se zabývá výrobou skleněných instalací a kolekcových svítidel. Tato společnost vyrábí kvalitní designová svítidla a řadí se do segmentu luxusního zboží. Veškeré marketingové aktivity jsou řízeny marketingovým oddělením, které spolupracuje s jednotlivými obchodními kanceláři ve světě. Toto, ani jiné oddělení ve společnosti, doposud nedisponovali oficiálním marketingovým plánem, který by byl sestaven za účelem dosažení předem určených cílů. Kvůli neexistenci schváleného plánu docházelo i ke ztížené koordinaci důležitých prvků marketingového plánování.

V první části mé práce jsem nastínila teoretické poznatky potřebné pro tvorbu marketingového plánu. Zahrnula jsem specifika mezinárodního marketingu a marketingu luxusních značek, který se od běžných firem určitým způsobem liší. Nedílnou součástí této části jsou i aspekty nezbytné pro tvorbu obsahové stránky marketingového plánu.

Teoretickou část jsem využila jako odborný podklad pro sestavení marketingového plánu v praktické části. Tuto část jsem zahájila sestavením analýz vnitřního a vnějšího prostředí firmy, které jsem shrnula v přehledné SWOT analýze. Tato analýza sloužila jako podklad pro stanovení marketingových cílů a strategií, které se soustředí na využití současných příležitostí k minimalizaci identifikovaných problémů a rizik. Stanovené cíle jsou platné pro jeden následující rok a týkají se především zvýšení prodeje kolekcových produktů společnosti využitím online kanálů pro propagaci a prodej.

Marketingový plán vychází se současných firemních prostředků a přístupů, které se ve většině případů zachovávají. Pro splnění stanovených cílů jsem navrhla nové využití online kanálů, jako je interaktivní web, vybudování e-shopu a zkvalitnění propagace společnosti skrze diferencované příspěvky na sociálních sítích vedoucí k získání většího počtu fanoušků a lepšího povědomí o značce. Strategie dosažení stanovených cílů byla promítnuta do nástrojů marketingové mixu ve formě konkrétních návrhů tak, aby bylo cílů dosaženo efektivně a v požadovaném termínu.

Produktová a cenová strategie společnosti se ukázala jako vhodně nastavená. Společnost disponuje portfoliem produktů celosvětově známých designerů a prodává je za cenikové ceny, které se pro koncové zákazníky upravují podle schopností jednotlivých retailerů. Jedna z nejdůležitější částí však byla specifikace strategie a doporučení v oblasti distribuce a komunikačního mixu.

V rámci tvorby většího zisku jsem doporučila soustředit se na vlastní prodej skrze implementaci internetového obchodu. Tento přístup napomáhá odstranit mezičlánky

v distribuci produktů a přinést tak větší zisk pro společnost. V oblasti komunikace jsem navrhla propagační strategii, která má za cíl zvýšit povědomí o značce skrze online média s využitím diferencovaného obsahu.

Na závěr práce jsem sestavila systém postupu provádění jednotlivých strategií v podobě akčního plánu a jeho následné kontroly. Tyto informace jsou přehledně zpracovány v Ganttově diagramu. Z důvodů citlivosti údajů a přání společnosti je uváděn orientační rozpočet pouze pro navrhované aktivity, nikoliv pro všechny marketingové činnosti společnosti. Součástí práce jsou i další dodatečná doporučení pro případ neplánovaných odchylek. Celková úspěšnost splnění marketingových cílů bude vyhodnocena na začátku roku 2018, kdy bude mít společnost dostatek informací k objektivnímu vyhodnocení.

Tato práce by měla přinést nový efektivní přístup k marketingu dané společnosti, která doposud dokumentaci marketingového plánování zanedbávala. Sestavený marketingový plán neslouží pouze jako ucelená forma aktuálních informací o společnosti, ale i jako plán aktivit vhodný k reálné implementaci v následujícím roce jejího podnikání. Aby byly jednotlivé úkony přínosné, je potřeba dodržet stanovené postupy a flexibilně reagovat na nečekané události, které s největší pravděpodobností nastanou.

Zdroje

- [1] Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání. In: *IPodnikatel.cz: Zahájení podnikání* [online]. 2014 [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html>.
- [2] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [3] VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- [4] HINDLS, Richard, Stanislava HRONOVÁ a Robert HOLMAN. *Ekonomický slovník*. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-717-9819-3.
- [5] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [6] CRAVENS, David W. a Nigel. PIERCY. *Strategic marketing*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, c2013. ISBN 00-780-2890-6.
- [7] KERIN, Roger A. a Robert A. PETERSON. *Strategic marketing problems: cases and comments*. 13th ed. Boston: Pearson, c2013. ISBN 01-327-4725-1.
- [8] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [9] PAVLEČKA, Václav. *Historie marketingu*. In: *Marketingjournal.cz* [online]. 2008 [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/historie-marketingu_s299x381.html.
- [10] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Malý výkladový slovník marketingu*. 2., rozš. vyd. Praha: A plus, 1999. ISBN 80-902-5141-2.
- [11] MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.
- [12] MOZGA, Jaroslav. *Strategický marketing*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001. ISBN 80-704-1484-7.
- [13] *Marketingový plán jako nástroj komunikace se zákazníky*. In: Malá marketingová [online]. [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: <http://www.malamarketingova.cz/marketingovyplan.html>
- [14] KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003. Knihovna světového managementu. ISBN 80-726-1082-1.
- [15] CLEMENTE, Mark N. *Slovník marketingu*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0228-9.
- [16] WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9542-4.
- [17] ČEVELOVÁ, Magdalena. 10 důvodů, proč mít marketingový plán. In: *Vím Víc* [online]. [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <http://magazin.vimvic.cz/jak-byt-uspesny/10-duvodu-proc-mit-marketingovy-plan/>.
- [18] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- [19] PETER F. DRUCKER. *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: HarperBusiness, 1993. ISBN 08-873-0615-2.
- [20] ZIKMUND, Martin. *Proč je důležité, aby firma měla poslání*. In: *BusinessVize* [online]. 2010 [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/proc-je-dulezite-aby-firma-mela-poslani>.
- [21] *Denifce cíle SMART (Project Management)*. In: *Středoevropské centrum pro finance a management* [online]. [cit. 2016-11-14]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Definice+cile+SMART+Project+Management&IdPojPass=39>.
- [22] FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-722-6888-0.
- [23] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.
- [24] KOUDELKA, Jan a Oldřich VÁVRA. *Marketing: principy a nástroje*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-19-6.

- [25] ZIKMUND, Martin. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. In: *BusinessVize* [online]. 2011 [cit. 2016-11-14]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>.
- [26] Strategická situační analýza. In: *Strateg.cz* [online]. [cit. 2016-11-14]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html.
- [27] Mind Tools. SWOT Analysis. In: *MindTools* [online]. 2016 [cit. 2016-11-22]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm.
- [28] SWOT analýza odhalí pravdivou tvář vaší firmy a pomůže vám nahlédnout do budoucnosti. In: *IPodnikatel.cz* [online]. 2011 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html?highlight=WyJzd290II0=>.
- [29] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. V Praze: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0902-4.
- [30] BARČÍK, Tomáš. *Strategický marketing*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-7-4.
- [31] GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing: principy, postupy, metody*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2002. ISBN 80-708-0505-6.
- [32] KOTLER, Philip a Fernando TRÍAS DE BES MINGOT. *Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0921-X.
- [33] Positioning - tržní umístění. *VladimírMatula* [online]. [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/trzni-umisteni.php>.
- [34] KERIN, Roger A., Steven William. HARTLEY a William. RUDELIUS. *Marketing*. 11th ed. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, c2013. ISBN 00-780-2889-2.
- [35] KAPFERER, Jean-Noël. a Vincent. BASTIEN. *The luxury strategy: break the rules of marketing to build luxury brands*. 2nd ed. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2012. ISBN 978-074-9464-929.
- [36] HAJÍČEK, Tomáš. Ansoffova matice. In: *Vseomarketingu* [online]. 2013 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://www.vseomarketingu.estranky.cz/clanky/marketing/ansoffova-matice.html>.
- [37] Marketingová strategie. In: *Podnikator* [online]. 2016 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:16414/Marketingova-strategie>.
- [38] CHLEBOVSKÝ, Vít. *Marketing pro B-2-B trhy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010. ISBN 978-80-214-4129-3.
- [39] KAPFERER, Jean-Noël. a Vincent. BASTIEN. *The luxury strategy: break the rules of marketing to build luxury brands*. Philadelphia: Kogan Page, 2009. ISBN 07-494-5477-6.
- [40] CHRISTOPHER, Martin, Adrian PAYNE a David BALLANTYNE. *Relationship marketing creating stakeholder value*. Oxford, U.K: Butterworth-Heinemann, 2008. ISBN 978-113-6368-950.
- [41] DANZIGER, Pamela N. *Why people buy things they don't need: understanding and predicting consumer behavior*. Chicago: Dearborn Trade Pub., c2004. ISBN 07-931-8602-1.
- [42] GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing: principy, postupy, metody*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2002. ISBN 80-708-0505-6.
- [43] KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.
- [44] DISTRIBUČNÍ CESTY – CHARAKTERISTIKA. In: *Management, Marketing* [online]. [cit. 2016-11-16]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/06/distribun-cesty-charakteristika.html>.
- [45] KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 3. dopl. a upr. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997. ISBN 80-856-0508-2.
- [46] Stratégia pretlačovania (push) a priťahovania (pull). In: *Management, Marketing* [online]. [cit. 2016-11-16]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.cz/2009/06/strategia-pretlacovania-push.html>.
- [47] Model AIDA. In: *Podnikator* [online]. 2016 [cit. 2016-11-16]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:17865>.
- [48] Podpora prodeje. In: *Marketing* [online]. [cit. 2016-11-16]. Dostupné z: http://marketing.topsid.com/index.php?war=marketingova_komunikace&unit=podpora_prodeje.

- [49] Integrovaná marketingová komunikace: Začínáte od konce. In: *Fresh marketing* [online]. 2010 [cit. 2016-11-16]. Dostupné z: <http://www.freshmarketing.cz/clanky/integrovanamarketingova-komunikace-zacinejte-od-konce>.
- [50] Řízení vztahu se zákazníky CRM (Customer Relationship Management). In: *Management Mania* [online]. 2016 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/customer-relationship-management>.
- [51] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1678-X.
- [52] ZAHRADNÍKOVÁ, Kristýna. Pyramida luxusu: z LV je značka pro sekretářky. In: *Patria Online* [online]. 2015 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/zpravodajstvi/2874094/pyramida-luxusu-z-lv-je-znacka-pro-sekretarky.html>.
- [53] České sklářství se nadechuje. Díky špičkové kvalitě za přiměřenou cenu!. In: *EkonTech.cz* [online]. 2014 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <http://www.ekontech.cz/clanek/ceske-sklarstvi-se-nadechuje-diky-spickove-kvalite-za-primerenou-cenu>.
- [54] TRDLA, Martin. České sklo přežilo i krach firem. Teď se zvedlo z krize. In: *IDnes.cz* [online]. 2013 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: http://liberec.idnes.cz/krize-ve-sklarstvi-skoncila-d1t-liberec-zpravy.aspx?c=A131016_160641_liberec-zpravy_tm.
- [55] NOVOTNÝ, Jan. Anonym míří do New Yorku. Otevře tam svůj první showroom. In: *Euro* [online]. 2016 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: http://www.euro.cz/byznys/Anonym-miri-do-new-yorku-otevre-tam-svuj-prvni-showroom-1301522#utm_medium=selfpromo&utm_source=euro&utm_campaign=copylink.
- [56] VACHTOVÁ, Adéla. Anonym postaví továrnu a dá práci až dvěma stovkám lidí. In: *Českolipskýdeník.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: http://ceskolipsky.denik.cz/zpravy_region/Anonym-postavi-tovarnu-a-da-praci-az-dvema-stovkam-lidi-20151114.html.
- [57] Anonym: About [online]. [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <http://Anonym.com/Anonymstory/about>.
- [58] Anonym story: External designers. In: *Anonym* [online]. [cit. 2016-11-28]. Dostupné z: <http://Anonym.com/Anonymstory/external-designers>.
- [59] KOUBOVÁ, Kateřina. Z Číny do Liberce. Majitel Anonymu se chystá vrátit do Česka. In: *Bydlení.idnes.cz* [online]. 2014 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: http://bydleni.idnes.cz/prodej-svitidel-0j4-/architektura.aspx?c=A140221_171420_architektura_web.
- [60] *A jak si děláte radost vy? Luxusní značky v roce 2016* [online]. 2016 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <https://www.ogilvy.cz/upload/pdf/105/studie-ogilvymather-luxusni-znacky-2016-final.pdf>.
- [61] KAPFERER, Jean-Noël. a Vincent. BASTIEN. *The luxury strategy: break the rules of marketing to build luxury brands*. 2nd ed. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2012. ISBN 978-074-9464-929.
- [62] Luxury goods worldwide market study Fall-Winter 2014. *Bain & Company* [online]. 2014 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: http://www.bain.com/bainweb/PDFs/Bain_Worldwide_Luxury_Goods_Report_2014.pdf.
- [63] PASQUALI, VALENTINA. The World's Richest and Poorest Countries. In: *Global Finance* [online]. 2015 [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <http://www.gfmag.com/global-data/economic-data/worlds-richest-and-poorest-countries#axzz2Q3iSWp00>.
- [64] ŘEZNÍČKOVÁ, Alena. Češi zazářili jako meteor: dokážou to, co nenapodobí ani Čína. In: *IDnes.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: http://bydleni.idnes.cz/salone-del-mobile-cesti-vyrobci-d33-/architektura.aspx?c=A160510_135020_architektura_rez.
- [65] VEJVODOVÁ, Alžběta. Kterak Anonym rozsvítil dubajskému šejkovi metro. In: *Česká televize: Ekonomika* [online]. 2013 [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1076687-kterak-Anonym-rozsvil-dubajskemu-sejkovi-metro>.
- [66] *Preciosa: Company* [online]. [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <http://preciosalighting.com/company>.
- [67] Bomma: Úvod [online]. [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <http://lighting.bomma.cz>.

- [68] *Brokis.cz: My Brokis* [online]. [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <http://www.brokis.cz/login/#3>.
- [69] *Artemide: Company* [online]. [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <http://www.artemide.com/azienda/storia.action>.
- [70] *Flos: Philosophy* [online]. [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <http://www.flos.com/en/flosophy>.
- [71] Studie: Nejluxusnější českou značkou je Moser. In: *MediaGuru* [online]. 2014 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: https://www.mediaguru.cz/2014/06/studie-nejluxusnejsi-ceskou-znackou-je-moser/#.VDWczvI_sZU.
- [72] *O Moseru* [online]. 2016 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <http://www.moserglass.com/pages/o-moseru/>.
- [73] *Lalique: Lalique timeline* [online]. [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <http://www.lalique.com/en/world-of-lalique/lalique-timeline>.
- [74] *Baccarat: World of Baccarat* [online]. 2015 [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: http://uk.baccarat.com/on/demandware.store/Sites-bct_uk-Site/en_GB/HubPage-WobStart.
- [75] HOVORKOVÁ, Kateřina. Chystá se novela zákoníku práce. Jaké změny přinese? In: *IDnes.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/novela-zakoniku-prace-jednani-vlady-db3-/podnikani.aspx?c=A160822_112012_podnikani_kho.
- [76] Analýza vývoje ekonomiky ČR za rok 2015. *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Analytické materiály* [online]. 2016 [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument177485.html>.
- [77] Výroční zpráva sklářského a keramického průmyslu České republiky za rok 2015. In: *Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR* [online]. 2016 [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <http://www.askper.cz/admin/files/vz/VZ2015-ASKP-CZ.pdf>.
- [78] Kraj chce vybudovat osm center odborného vzdělávání. In: *Libereckýdeník.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: http://liberecky.denik.cz/zpravy_region/kraj-chce-vybudovat-osm-center-odborneho-vzdelavani-20151021-pyv.html.
- [79] ŠTALMACH, Darek. Projekt Živá knihovna dětem napoví, kam po základní škole. In: *IDnes.cz: Ostrava a Moravskoslezský kraj* [online]. 2016 [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: http://ostrava.idnes.cz/kam-po-zakladni-skole-detem-napovi-projekt-ziva-knihovna-pec-/ostrava-zpravy.aspx?c=A160121_2220183_ostrava-zpravy_sme.
- [80] Anonym s.r.o. In: *Firmo* [online]. 2016 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://www.firmo.cz/cs/spolecnost/27931161/Anonym-sro>.
- [81] EJustice: Sbírka listin. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. 2015 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=330017>.
- [82] D'ARPIZIO, Claudia, Federica LEVATO, Daniele ZITO a Joëlle de MONTGOLFIER. *Luxury goods worldwide market study Fall-winter 2015: A time to act: How luxury brands can rebuild to win* [online]. In: 2015 [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: http://www.bain.com/Images/BAIN_REPORT_Global_Luxury_2015.pdf.
- [83] WANG, Kevin Wei, Alan LAU a Fang GONG. How savvy, social shoppers are transforming Chinese e-commerce. In: *McKinsey&Kinsey: Retail* [online]. 2014 [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <http://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/how-savvy-social-shoppers-are-transforming-chinese-e-commerce>.
- [84] *US E-Commerce Sales as Percent of Retail Sales*: [online]. Ycharts, 2016 [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: https://ycharts.com/indicators/ecommerce_sales_as_percent_retail_sales.
- [85] *Vratislav Kemr - marketingový ředitel sklářské firmy Anonym: Marketingový Institut* [online]. 2014 [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=mBxvrmYkVPs>.
- [86] KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. Setkání MKTI – Nejlepší a nejhorší práce se značkou. In: *Marketingový výzkum* [online]. 2015 [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <http://www.mkti.cz/setkani-mkti-nejlepsi-a-nejhors-prace-se-znackou/>.
- [87] STROUHAL, Jan. Český Anonym v Dubaji prudce roste. Nemáme konkurenci, říká šéf pobočky Horna. In: *Hospodářské noviny* [online]. 2012 [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-54559050-cesky-Anonym-v-dubaji-prudce-roste-nemame-konkurenci-rika-sef-pobocky-horna>.
- [88] KLIMOVIČOVÁ, Dagmar. Díky sázce na design sklárna Anonym neuvěřitelně roste. In: *ČG2016: Český Goodwill* [online]. 2014 [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <http://www.cesky-goodwill.cz/novinka/335/diky-sazce-na-design-sklarna-Anonym-neuveritelne-roste/>.

- [89] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press, 2004. Malé a střední podnikání. ISBN 80-726-1099-6.
- [90] KUČERA, Ing. Lukáš a Bc. Jiří KAMENICKÝ. Vývoj ekonomiky České republiky - v roce 2015. In: *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-4-ctvrtleti-2015>.

Seznam obrázků

Obr. 1 – Realizace a posloupnost kroků situační analýzy [8].....	17
Obr. 2 – Porterův model [26].....	20
Obr. 3 – Mapa propojení integrované marketingové komunikace [5].....	35
Obr. 4 – Mapa světových kanceláří [57].....	65
Obr. 5 – Ganttův diagram: Výběr produktového portfolia	78
Obr. 6 – Ganttův diagram: Propagace kolekce svítidel	78
Obr. 7 – Ganttův diagram: Úprava e-mailové komunikace	78
Obr. 8 – Ganttův diagram: Správa sociálních sítí	81
Obr. 9 – Ganttův diagram: Zhotovení webu a e-commerce.....	82
Obr. 10 – Ganttův diagram: Celkový přehled aktivit	83
Obr. 11 – Organizační struktura marketingu ve společnosti.....	95
Obr. 12 – Širší organizační struktura společnosti	96

Seznam tabulek

Tab. 1 – Struktura obsahu jednotlivých marketingových plánů [8],[5],[14],[15],[16] ...	12
Tab. 2 – Struktura marketingového plánu [8].....	14
Tab. 3 – Rozdělení cílů [22]	16
Tab. 4 – SWOT matice [5].....	21
Tab. 5 – Ansoffova matice [11].....	26
Tab. 6 – Porovnání marketingových mixů [8]	27
Tab. 7 – Podíl objednávek a ziskovosti jednotlivých produktů	45
Tab. 8 – Vyjednávací síla dodavatelů	49
Tab. 9 – Srovnání stávající konkurence	53
Tab. 10 – Hlavní makroekonomické indikátory České republiky [76]	56
Tab. 11 – Saldo zahraničního obchodu, mld. Kč [90]	56
Tab. 12 – Segmenty zákazníků společnosti	68
Tab. 13 – Nově naplánované aktivity pro rok 2017.....	84
Tab. 14 – Rozdělení finanční zátěže po kvartálech	84
Tab. 15 – Plánovaný prodej kolekce	84
Tab. 16 – Cenová strategie poměr cena/kvalita [8]	95
Tab. 17 – Přehled výstav, akcí, sponzoringu na následující rok 2017.....	97

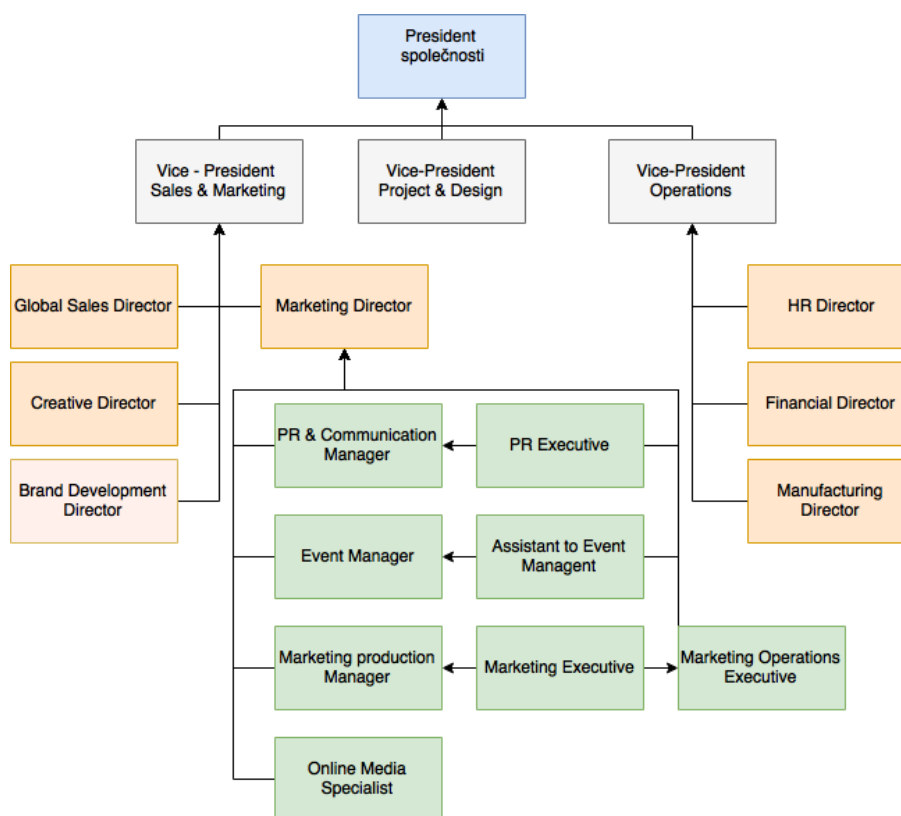
Seznam grafů

Graf 1 – Jednotlivé projekty ve světě, rok 2016	42
Graf 2 – Znaky luxusních značek [60].....	46
Graf 3 – Národnosti a nákupy luxusního zboží [62].....	47
Graf 4 – Struktura zákazníků podle % z obrátu	49
Graf 5 – Pozice značky v rámci konkurence a kolekce svítidel	53
Graf 6 – Zisk/ztráta společnosti, interní zdroj	59
Graf 7 – Návštěvnost webu v jednotlivých měsících.....	62
Graf 8 – Podíl návštěvníků na webových stránkách společnosti.....	63
Graf 9 – Roční marketingový rozpočet.....	64

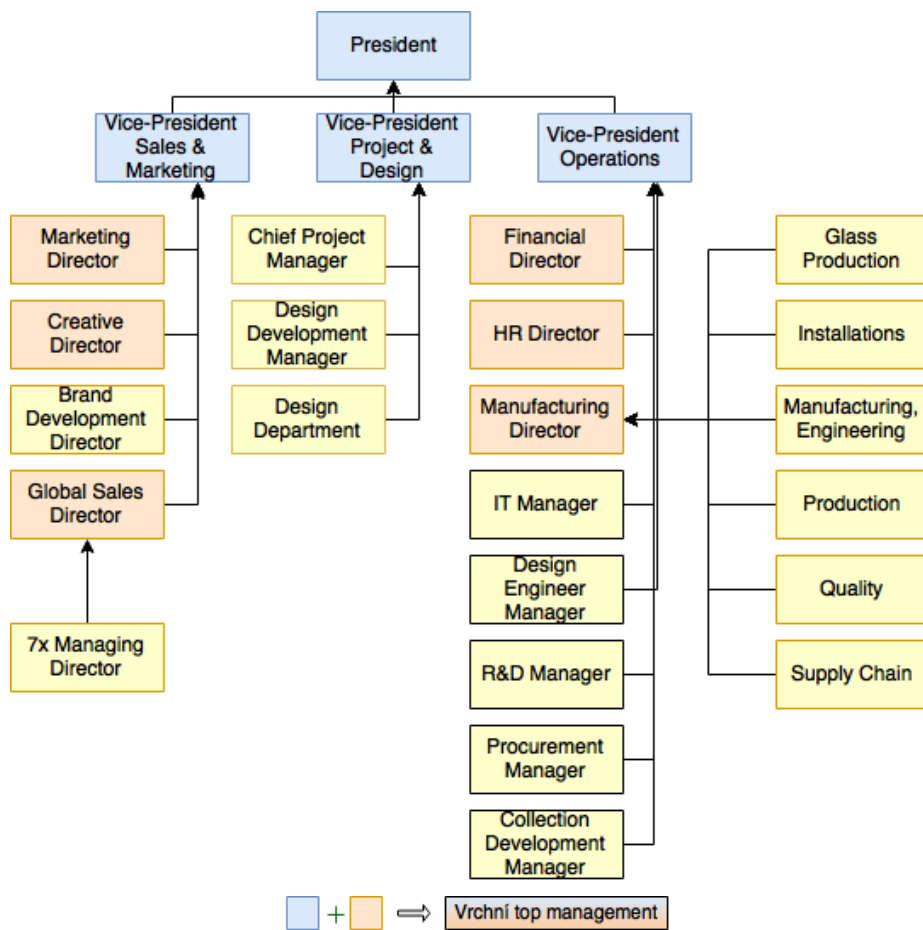
Přílohy

		Cena		
		Vysoká	Střední	Nízká
Kvalita	Vysoká	Premiantská strategie	Strategie vysoké hodnoty	Strategie vynikající hodnoty
	Střední	Strategie předražování	Strategie průměrné hodnoty	Strategie dobré hodnoty
	Nízká	Vyděračská strategie	Strategie falešné hospodárnosti	Strategie hospodárnosti

Tab. 16 – Cenová strategie poměr cena/kvalita [8]



Obr. 11 – Organizační struktura marketingu ve společnosti



Obr. 12 – Širší organizační struktura společnosti

Date	Event	Location	Form
22-26 Jan	Maison et Objet	Paris/France	Exhibition / global Party
28-30 Jan	Campanas Tour	Singapore, Vietnam	Event / local
30 Jan	Event /Opera	Lausanne/ Switzerland	Event / local
6 Feb	Ples v Opeře	Prague	Sponzoring/localCZ
5 Mar	Český lev	Prague	Event / local
Mar	London Fashion Week	London/UK	Event / local
9-12 Mar	Design Shanghai	Shanghai	Exhibition / local
8-11 Mar	Singapore Design Week / Singapur	Singapore	Event / local
	Art Basel HK	HK	Event / local
14-24 Mar	Dubai Art Week/Design Days Dubai	Dubai/UAE	Event / local
2 Apr	Česká Miss	Prague	Event / local
2 Apr-12 Sep	Gaggenau	Milan/Italy	Event / local
2 Apr-12 Sep	Sempering / XXI Century: Design after Design	Milan/Italy	Event / local
4-9 apr	Euroluce / Salone del Mobile	Milan/Italy	Exhibition / global
12-17 Apr	Salone del Mobile	Milan/Italy	Exhibition /global

4-6 May	HD EXPO	Las Vegas/USA	Exhibition / local
25 May/2 Jun	Press Day	HK/Peking	Press
25 May-29 Oct	Nendo exhibition		Co-Exhibition / local
30 Jun-6 Jul	Masterpiece	London/UK	Event / local
Sep	London Design Festival	London/UK	Exhibition / local
21-24 Sep	100 % Design	London/UK	Exhibition / local
Oct	Milano Design Film Festival	Milan/Italy	Sponsoring
Oct	Tennis sponsoring	HK	Event / local
Oct	Designblok	Prague	Showroom
25-28 Oct	Downtown Design	Dubai/UAE	Exhibition / local
8-10 Dec	Meet d3	Dubai/UAE	Outdoor event/local

Tab. 17 – Přehled výstav, akcí, sponzoringu na následující rok 2017

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení

V Praze dne:

podpis:

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis