

# Franchising pod světovou značkou

Bc. Iveta Kadlčková

---

Diplomová práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2009/2010

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Iveta KADLČKOVÁ**  
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Franchising pod světovou značkou**

Zásady pro vypracování:

1. Popište teoretická východiska diplomové práce se zaměřením na franchising.
2. Formulujte cíle a hypotézy diplomové práce.
3. Analyzujte konkurenční prostředí firmy v rámci regionu s využitím Porterova pěti-faktorového modelu.
4. S využitím dotazníkového šetření provedte analýzu marketingové komunikace franchisingové pobočky společnosti MaxMara ve Zlíně.
5. S využitím závěrů realizovaných analýz marketingové komunikace a konkurenčního prostředí formulujte návrhy a doporučení pro obchod MaxMara ve Zlíně. V závěru diplomové práce zhodnoťte splnění cílů a ověřte platnost hypotéz.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**Kotler, P., Marketing management, Praha: Grada 2007, ISBN 978-80-247-1359-5**

**Foret, M., Marketingová komunikace, Brno: Computer Press 2006, ISBN 80-251-1041-9**

**Dedouchová, M., Strategie podniku, Praha: C. H. Beck 2001, ISBN 80-7179-603-4**

**Řezníčková, M., Franchising: Podnikání pod cizím jménem, Praha: C. H. Beck 2004, ISBN 8071798940**

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

**1. prosince 2009**

Termín odevzdání diplomové práce:

**26. dubna 2010**

Ve Zlíně dne 1. prosince 2009

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.  
*děkanka*

L.S.

Mgr. Ing. Olga Jurášková  
*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně ..... 9.4.2016 .....

KADLČKOVÁ .....  
Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejmeně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídnou k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce na téma Franchising pod světovou značkou pojednává o franchisingu – moderním způsobu podnikání, který umožňuje podnikatelům začít podnikat s minimalizací rizik a s osvědčenou podnikatelskou koncepcí. V první části se zabírám definicí pojmů: marketingová komunikace, marketingový mix, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, maloobchod a franchising. Druhá část diplomové práce se zabývá analýzou konkurence obchodu MaxMara ve Zlíně, analýzou historie marketingové komunikace a přípravnou částí marketingového výzkumu – dotazníkovým šetřením.

Poslední část mé diplomové práce je věnována vyhodnocení provedených analýz: Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a dotazníkovému šetření. Také zde uvádím konkrétní návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zlepšení stávající situace.

Cílem mé diplomové práce bylo zanalyzovat současný stav konkurence daného obchodu ve Zlíně, dále provést dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjištění postojů a nákupního chování stálých zákazníků. Na základě závěrů získaných z dotazníkového šetření navrhuji možná doporučení, která by měla vést ke zkvalitnění služeb a k nastavení nabídky obchodu zákazníky přímo na míru.

**Klíčová slova:** franchising, podpora prodeje, maloobchod, marketingový mix, produkt, cena, distribuce, propagace, Porterova analýza, marketingový výzkum, luxusní módní značky, luxusní oděvy a doplňky

## **ABSTRACT**

Thesis Franchising Under the World Brand is about franchising – the modern way of doing business. Franchising allows business beginners to start new business with minimum risks and use proven business model. The first part focuses on definitions of the terms: marketing communication, marketing mix analysis Porter 5 forces analysis, retail and franchising. The second part is concerned with the analysis of trade competition, MaxMara in Zlín. There is also the analysis of the history of marketing communications of the shop and preparation of the marketing research - questionnaire.

The last part of the thesis is devoted to the evaluation of analysis activities: Porter 5 forces analysis and a questionnaire research. Furthermore, there are concrete proposals and recommendations which could lead to improving the current situation. The aim of this

thesis is to analyze the current state of competitiveness of the shop in Zlín, the survey carried out with aim to identify attitudes and purchasing behavior of present customers. Based on the conclusions derived from the research, I will propose potential recommendations, which should lead to improvements in services and range selection of shop to fit customers needs.

**Keywords:** franchising, sales promotion, detail marketing mix, product, price, distribution, promotion, Porter's analysis, marketing reserch, a luxury fashion, brand luxury clothing and accessories

**Poděkování:**

Ing. Radomile Soukalové, Ph.D. za vedení, konzultace a inspiraci při psaní práce.

Rodině a partnerovi za podporu a motivaci po celou dobu studia.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE</b> .....	<b>15</b>
<b>3 MARKETINGOVÝ MIX</b> .....	<b>17</b>
3.1 PRODUKT .....	17
3.1.1 Z analytického pohledu rozlišujeme tři následující úrovně produktu: .....	18
1. Jádro .....	18
2. Skutečný nebo reálný produkt .....	18
3. Rozšířený .....	20
3.1.2 Životní cyklus produktu .....	20
3.2 CENA.....	21
3.2.1 Tři základní postupy při určování ceny.....	21
3.2.2 Cena jako nástroj marketingové komunikace .....	22
3.3 DISTRIBUCE.....	23
3.3.1 Čtyři hlavní aspekty distribučních kanálů.....	24
3.3.2 Strategie vlastních distribučních kanálů.....	24
3.4 PROPAGACE.....	25
3.4.1 Čtyři hlavní nástroje propagace v rámci komunikačního mixu .....	25
3.4.2 Základní strategie propagace.....	26
<b>4 MALOOBCHOD</b> .....	<b>27</b>
4.1 DRUHY MALOOBCHODNÍKŮ.....	27
4.1.1 Maloobchod v prodejnách.....	27
1) Maloobchod se samoobsluhou .....	28
2) Maloobchod s vlastním výběrem .....	28
3) Maloobchod s omezenými službami .....	28
4) Maloobchod s plnými službami .....	28
4.2 MALOOBCHOD BEZ PRODEJEN .....	28
1) Přímý prodej .....	28
2) Automatizovaný prodej .....	28
3) Nákupní služba.....	29
4.3 MALOOBCHODNÍ ORGANIZACE.....	29
4) Koncesní organizace .....	29
5) Obchodní konglomeráty.....	30
4.4 HLAVNÍ DRUHY MALOOBCHODŮ .....	30
4.4.1 Specializovaný obchod.....	30
4.4.2 Obchodní dům.....	30
4.4.3 Supermarket .....	30
4.4.4 Místní obchod.....	31
4.4.5 Superstore, kombinovaný obchod s hypermarketem .....	31
4.4.6 Obchody s levným zbožím.....	31
4.4.7 Katalogové předváděcí prodejny.....	32
<b>5 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL</b> .....	<b>33</b>



5.1	POTENCIÁLNÍ KONKURENTI .....	33
5.2	RIVALITA MEZI PODNIKY MIKROOKOLÍ.....	34
5.3	SMLUVNÍ SÍLA KUPUJÍCÍCH .....	34
5.4	SMLUVNÍ SÍLA DODAVATELŮ.....	34
5.5	HROZBA SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ .....	34
<b>6</b>	<b>HISTORIE FRANCHISINGU .....</b>	<b>36</b>
6.1	DEFINICE FRANCHISINGU .....	37
6.2	FORMY A DRUHY FRANCHISINGU.....	38
6.2.1	Výrobní franchising.....	38
6.2.2	Odbytový franchising.....	38
6.2.3	Franchising služeb.....	39
6.2.4	Minifranchising .....	39
6.2.5	Master franchising.....	39
6.2.6	Piggyback franchising.....	39
6.2.7	Branchising .....	39
6.3	VÝHODY A NEVÝHODY FRANCHISINGU .....	40
6.3.1	Výhody pro franchisora.....	40
6.3.2	Výhody pro franchisanta .....	40
6.3.3	Nevýhody pro franchisora.....	41
6.3.4	Nevýhody pro franchisanta .....	41
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>43</b>
<b>7</b>	<b>HISTORIE ZNAČKY MAXMARA .....</b>	<b>44</b>
<b>8</b>	<b>PRODEJNA MAXMARA VE ZLÍNĚ .....</b>	<b>45</b>
8.1	PŘEHLED KOLEKČÍ OBCHODU MAXMARA VE ZLÍNĚ .....	45
8.1.1	S MaxMara .....	45
8.1.2	MaxMara Studio.....	45
8.1.3	SportMax a SportmaxCode .....	45
8.1.4	Weekend.....	46
<b>9</b>	<b>ANALÝZA MIKROOKOLÍ – PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....</b>	<b>47</b>
9.1	KONKURENČNÍ RIVALITA V ODVĚTVÍ (TABULKA Č. 1).....	48
9.2	HROZBA VSTUPU DO ODVĚTVÍ (TABULKA Č. 2).....	48
9.3	VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ (TABULKA Č. 3) .....	49
9.4	VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ (TABULKA Č. 4) .....	49
9.5	HROZBA SUBSTITUTŮ (TABULKA Č. 5).....	50
<b>10</b>	<b>HISTORIE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE PRODEJNY MAXMARA VE ZLÍNĚ .....</b>	<b>51</b>

10.1	ROK 2002.....	51
10.2	ROK 2003.....	52
10.3	ROK 2004.....	52
10.4	ROK 2005.....	52
10.5	ROK 2007.....	53
10.6	ROK 2008.....	53
10.7	ROK 2009.....	53
<b>11</b>	<b>MARKETINGOVÝ VÝZKUM – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>55</b>
11.1	PŘÍPRAVNÁ ETAPA .....	55
11.2	REALIZAČNÍ ETAPA .....	55
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>56</b>
<b>12</b>	<b>ZÁVĚRY PLYNOUCÍ Z PORTEROVY ANALÝZY 5 KONKURENČNÍCH SIL.....</b>	<b>57</b>
12.1.1	Konkurenční rivalita.....	58
12.1.2	Hrozba vstupu .....	58
12.1.3	Síla zákazníků .....	58
12.1.4	Síla dodavatelů.....	59
12.1.5	Hrozba substitutů .....	59
<b>13</b>	<b>VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....</b>	<b>60</b>
<b>14</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>61</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>68</b>

## ÚVOD

V dnešním globálním světě, kdy jsou světové trhy rozděleny mezi několik nadnárodních společností, je pro firmy i začínající podnikatele stále obtížnější uspět na trhu. Začátky v podnikání nepatří mezi snadné záležitosti. Počátečních rizik je víc než dost, zato nápadů a jistot naopak poskrovnu. Existuje cesta, jak z toho ven. Jedná se o moderní systém v podnikání jménem franchising, který dokáže výrazným způsobem start v podnikání usnadnit. V dnešní době franchising patří mezi speciální metody podnikání, jež umožňují začínajícím podnikatelům podnikat s minimalizací rizika souvisejícího s podnikáním, existujícím podnikatelům pomoci v boji s konkurencí. Pro malé, velké firmy i drobné podnikatele je to vhodný způsob, jak uspokojit odpovídajícím způsobem potřeby a přání zákazníků.

Důvodem, proč jsem si vybrala toto téma, je můj zájem o expanzi luxusních módních značek na český trh. V dnešní době produkce luxusního zboží představuje jeden z nejrychleji se rozvíjejících sektorů. Podle mnohých světových módních značek má Česká republika rostoucí potenciál. Důkazem rostoucího potenciálu českého trhu je, že během posledních dvou let bylo v Praze nově otevřeno několik luxusních butiků světoznámých módních značek, např. Gucci, Prada, Louis Vuitton, Dior atd. Konkrétně italský módní dům značky Prada otevřel v Praze jednu ze svých největších evropských prodejen a plánuje za pomoci pražské prodejny ovládnout celý středoevropský region.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST

Teoretickou část své diplomové práce jsem zaměřila na vysvětlení pojmů: marketingové komunikace, marketingový mix, maloobchod a Porterova analýzu pěti konkurenčních sil. Dále jsem se zabývala pojmy franchising, jeho historií, popsáním jeho výhod i nevýhod pro obě strany.

Jelikož jsem si jako firmu vybrala společnost MaxMara, v praktické části jsme popsala její historii a dále jsem se orientovala na franchisingovou pobočku ve Zlíně. Pro tento konkrétní obchod jsem vypracovala analýzu konkurence s využitím Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Dále jsem provedla analýzu historie marketingových komunikací daného obchodu a provedla následné dotazníkové šetření. V obou případech, jak v Porterově analýze pěti konkurenčních sil, tak i v analýze historie marketingových komunikací jsem využila sekundární zdroje údajů, např. vnitřní zdroje informací, firemní materiály atd. V případě dotazníkového šetření jsem následně pracovala s primárními zdroji údajů.

V projektové části jsem vyhodnotila provedené analýzy i dotazníkové šetření a díky výsledkům a závěrům z provedených analýz jsem formulovala návrhy a doporučení pro franchisingovou pobočku obchodu MaxMara ve Zlíně.

### **Charakteristika výchozí situace**

V dnešní době luxusní zboží představuje jeden z nejrychleji se rozvíjejících spotřebitelských sektorů. Existuje mnoho důvodů a příčin, proč se spotřebitelé rozhodli nakupovat drahé, luxusní věci. Pro mnohé z nich je to určitý životní styl, pro jiné zase touha vlastnit něco luxusního a pro další pouze potřeba a touha ukázat, že mají na to kupovat si drahé, luxusní zboží. Ať už k nákupu vede spotřebitele cokoliv, jedna věc je jasná, cílem luxusních značek je zasáhnout co největší část populace.

Situace na českém trhu je pro výrobce luxusních značek velmi příznivá, podle nich má český trh rostoucí potenciál. Mezi nejčastější luxusní věci, které se Čechům vybaví, patří kabelky, boty, oblečení, šperky a auta. Mezi oblíbené značky náleží například Gucci, Louis Vuitton, Christian Dior, Giorgio Armani a Prada.

Proč Češi kupují luxus? Mezi hlavní důvody patří: společenské nebo pracovní konvence, vnitřní touha a pocit sebeprezentace, prestiž z vlastnictví luxusního výrobku.

Ekonomická recese se samozřejmě dotkla i luxusních značek. Některé módní domy, jako je například Escada, mají existenční problémy, jiné značky zažívají pravý opak. Část lidí se rozhodla v této nejisté době ukládat peníze do luxusních věcí. Některé značky se v období recese rozhodly ke snížení cen nebo k hledání jiných alternativních prodejních kanálů a ke změnám zaběhlých marketingových strategií. Recese donutila luxusní značky k mnohem čtenějšímu využívání internetu. Některé módní domy, jako je například Louis Vuitton nebo Burberry, se rozhodly prodávat své zboží prostřednictvím internetu pomocí vlastních e-shopů.

Podle konzultační společnosti Bain & Co můžeme očekávat oživení trhu s luxusním zbožím v roce 2011. Předpokládá se, že v roce 2011 by mohly celkové tržby vzrůst o 4%.

### **Cíle diplomové práce:**

Cílem mé diplomové práce je provést analýzu konkurence obchodu MaxMara ve Zlíně s využitím Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Dále také provedu analýzu historie marketingové komunikace. Na základě vyhodnocení závěrů z Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil identifikuji možné příležitosti, ale i hrozby, které by mohly do budoucna nastat.

Dalším cílem diplomové práce je příprava a následné vyhodnocení dotazníkového šetření. Jeho cílem je zjistit demografické členění stálých zákaznic, jejich nákupní chování a přání a na základě závěrů získaných z provedeného dotazníkového šetření navrhnout doporučení, která by měla vést ke zkvalitnění služeb a nastavení nabídky skladby zboží zákaznicím přímo na míru.

### **Hypotézy:**

- 1) Hlavním nástrojem marketingového mixu obchodu MaxMara ve Zlíně je cena.
- 2) Zákaznice se při koupi výrobku rozhodují na základě kvality.
- 3) Obchod MaxMara nemá ve Zlíně přímou konkurenci.

## 2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Hlavním cílem moderního marketingu není jen vyvinout výrobek, který bude zákazníky žádán, ale dát mu i přitažlivou cenu a pomocí distribuce ho poslat k potenciálním zákazníkům. Marketing představuje neustálou komunikaci se zákazníkem. V širokém slova smyslu do marketingové komunikace patří veškeré marketingové činnosti: produkt, distribuce, propagace, cena. Firma musí komunikovat jak se svými současnými, tak i se svými potenciálními zákazníky.

Komplexní marketingová komunikace představuje komunikaci s prostředníky, spotřebiteli i veřejností. Prostředníci komunikují se svými zákazníky a s veřejností, spotřebitelé ústně komunikují s ostatními spotřebiteli a s veřejností a zároveň si všichni účastníci komunikace poskytují zpětnou vazbu.

### Marketingový komunikační mix se skládá ze čtyř hlavních nástrojů:

- **Propagace:** placená forma neosobní prezentace, podpora myšlenek, zboží a služeb konkrétním sponzorem.
- **Podpora prodeje:** krátkodobé stimuly určené k povzbuzení nákupu nebo prodeje zboží nebo služby.
- **Public relations:** programy vytvořené s cílem zlepšit, udržet nebo ochránit image firmy nebo výrobku.
- **Osobní prodej:** jedná se o osobní prezentaci a konverzaci s jedním nebo více potenciálními zákazníky za účelem prodeje výrobku nebo služby.

Celý marketingový mix i komunikační mix musí být sladěn tak, aby byl schopen maximálního komunikačního účinku. Samotný výrobek, jeho cena, tvar, balení, ale i způsob a chování prodejce určuje to, co všechno kupujícímu sdělujeme. Pro komunikaci se zákazníkem je tedy nejdůležitější náležitá informace o nabídce a jejích přednostech.

Tedy lze říci, že úkolem marketingové komunikace je sdělovat podstatu a osobnost značky a neustále udržovat partnerství mezi značkou a zákazníkem.

Foret definuje marketingovou komunikaci takto: „*Marketingová komunikace je v tomto širokém pojetí systematickým využíváním principů, prvků a postupů marketingu při prohlubování a upevňování vztahů mezi producenty, distributory a zejména jejich příjemci (zákazníky).*“ (1)

Cílem marketingové komunikace je vzájemná informovanost, ale hlavně snaha o dosažení nejvyšší spokojenosti na straně zákazníků. Díky maximální spokojenosti zákazníků je možné vytvořit trvalé a dlouhodobé vztahy s producenty i distributory.



### 3 MARKETINGOVÝ MIX

Vypracování marketingového mixu představuje operativní a praktickou konkretizaci marketingového přístupu při vytváření nabídky. Jedná se o soubor kontrolovaných marketingových proměnných zvolených tak, aby nabídka firmy maximálně splňovala potřeby a přání cílového zákazníka. Marketingový mix se skládá ze všeho, díky čemu může firma pozitivně ovlivnit poptávku po své nabídce.

V literatuře se setkáváme s hlavním členěním marketingového mixu označované jako 4P: produkt, cena (price), místo – distribuce (place) a propagace (promotion). Tato 4P patří do klasické podoby marketingového mixu. Kromě toho se můžeme často setkat s rozšířeným marketingovým mixem, kterému se říká 5P, kdy za páté P se označuje people (lidé).

Existují však i další varianty, jež představují specifické podoby. Například u sociálního marketingu se můžeme setkat s dalšími třemi P:

- **Personál:** lidé, kteří dodávají sociální produkt cílovým uživatelům.
- **Prezentace:** viditelné získávání produktu a jeho užití cílovým zákazníkem.
- **Proces:** zahrnuje potřebné kroky, díky nimž cíloví zákazníci získávají produkty.

V následující části své diplomové práce se budu zabývat základní podobou marketingového mixu, kdy 4P musí být ve vzájemném souladu. Jedině takovým způsobem může společnost komunikovat se zákazníkem, aby zákazník pochopil jejich nabídku.

#### 3.1 Produkt

Termínem produkt označujeme jakýkoliv výrobek, zboží, službu, myšlenku, jež firmy nabízejí dalším firmám nebo jednotlivci. Jádro produktu musí přesně odrážet znalost situace na trhu. Díky tržnímu pojetí produktu by firmy měly reagovat na potřeby a přání zákazníků (spotřebitelů). Produkt můžeme hodnotit ze dvou hledisek: z hlediska technických parametrů a z hlediska technologických parametrů (výkon, spotřeba, velikost, životnost).

Foret ve své knize (Marketingová komunikace 2006) uvádí, že podle Americké marketingové asociace se za produkt považuje vše, co lze na trhu nabízet k pozornosti, získání, k používání, spotřebě, co má schopnost uspokojit potřebu nebo přání druhých lidí. Proto sem lze zařadit i fyzické předměty a služby, osoby, místa, organizace, myšlenky a také kulturní výtvořky a mnohé další.

Chce-li být firma na trhu úspěšná, musí poslouchat hlas trhu, nebo-li dát na názory a přání zákazníků. Nemá smysl vyrábět něco, o co zákazníci nestojí, byť je firma plně přesvědčena, že by jejich produkt překonal dosavadní nabídku. Prosazovat na trhu inovaci, přestože zákazníci o ni nejeví zájem, si mohou dovolit jen kapitálově silné společnosti nebo státem podporované organizace, mezi které patří zdravotnictví, vzdělávání, sociální péče, kultura atd. Ty totiž nejsou existenčně závislé na prodeji konkrétního produktu a mají dostatek prostředků na propagaci.

### **3.1.1 Z analytického pohledu rozlišujeme tři následující úrovně produktu:**

**1. Jádřo** – to, co zákazník kupuje. Jedná se o základní užitek, který produkt svému uživateli přináší.

**2. Skutečný nebo reálný produkt** – pět charakteristických znaků marketingových vlastností, jež rozhodují o koupi produktu.

#### **a) Kvalita**

Kvalita produktu patří mezi hlavní nástroje při budování pozice na trhu. Představuje způsobilost produktu plnit své funkce. Patří sem: životnost, spolehlivost, přesnost, způsoby používání, údržby atd. Z marketingového pohledu je kvalita produktu taková, jakou ji vnímá zákazník.

#### **b) Provedení**

Do varianty provedení produktu patří vedle základního modelu i model vyšší úrovně s dodatečným nebo nadstandardním vybavením. Je velmi důležité zjistit, co z nabídky spotřebitel chce a za co je ochoten si připlatit. Tyto zjištěné informace poté konfrontovat

s výší nákladů potřebných pro zajištění těchto požadavků. Je samozřejmé, že pokud by tyto náklady výrazně převýšily cenu, jen těžko se budou realizovat.

### c) Design

Pomocí designu můžeme zvýšit funkčnost produktu, zlepšit jeho užité vlastnosti. Designu by měla být také věnována pozornost, protože technické parametry našich výrobků mohou být mnohdy totožné a konkurenceschopné, zatímco design zůstává mnohdy opomíjen. Je známo, že design patří mezi velmi účinné konkurenční zbraně v marketingovém přístupu firem. Díky jeho prostřednictvím je možné:

- přilákat pozornost zákazníků;
- zdokonalit výkonnost produktu;
- snížit výrobní náklady;
- vytvořit velkou konkurenční výhodu.

Prostřednictvím designu s námi produkt komunikuje. Dobře zvolený a propracovaný design výrobku nám může pomoci okamžitě pochopit, jak správně s výrobkem manipulovat.

### d) Značka

Značka představuje jméno nebo název, znak nebo symbol či barvu, popřípadě jejich kombinace. Cílem značky je identifikovat výrobek a odlišit jej od konkurence. Značka by měla být snadno vyslovitelná, lehce pamatovatelná a měla by v zákazníkovi vyvolávat pozitivní asociace. Základem dobré značky je jedinečnost, originalita. Značka přitahuje pozornost a usnadňuje kupujícím rozhodování o koupi výrobku. Dále značka přispívá k unikátnosti výrobku, pěstuje loajalitu zákazníků ke značce a umožňuje lepší segmentaci trhu. Pomocí značky výrobce konkretizuje svůj produkt a to přispívá k vyšší a trvalé kvalitě.

Otázky budování značky patří v dnešní době mezi důležité prvky marketingového řízení. Buduje se loajalita zákazníka vůči značce, posiluje se povědomí o značce, asociuje se kvalita. Další důležitým aspektem je právní ochrana značky.

V dnešní době se setkáváme s nástupem obchodních (maloobchodních) značek. Tento fenomén souvisí s posílením úlohy distributorů na úkor producentů a s převahou nabídky nad poptávkou. Tento přístup je typický pro supermarketů a hypermarketů. Stejný produkt

totiž dokáže distributorům nabídnou jak domácí, tak i zahraniční výrobce. Tedy prodejce se může snadněji rozhodnou, který výrobek bude zákazníkům nabízet, a co víc, dá produktu i svoji vlastní značku.

#### e) Obal

Význam obalu v posledních letech mnohonásobně vzrostl. Jedná se o velmi účinný komunikační prostředek, jenž výrazným způsobem dokáže odlišit jinak zcela totožné produkty. Dávno jsou pryč doby, kdy se obal průměrně měnil po deseti letech, dnes se obaly obměňují již za dva až tři roky. Základní funkce obalu jsou:

- chránit výrobek;
- upoutat pozornost;
- charakterizovat produkt a jeho složení;
- poskytnou návod k používání;
- prodávat výrobek.

V dnešní době obal svým vzhledem výrazně napomáhá k prodeji výrobku a komunikaci se zákazníkem. Dokáže vyvolat touhu a přání zákazníka výrobek vlastnit, dále připomenout produkt a především upoutat pozornost zákazníka.

**3. Rozšířený** – jedná se o dodatečné služby, výhody pro zákazníka (delší záruční lhůty, pozáruční servis, leasing, platba na splátky, odborná instruktáž atd.). Rozšířený produkt v dnešní době patří mezi důležité prvky marketingové komunikace.

#### 3.1.2 Životní cyklus produktu

Životní cyklus produktu je rozdělen do pěti fází:

- 1) Vývoj produktu** – zahrnuje myšlenku, nápad a jeho realizaci. V tomto období jsou zisky nulové, naopak náklady na vývoj a výrobu produktu jsou mimořádně vysoké.
- 2) Uvedení na trh** – v tomto období se setkáváme s pomalým růstem prodeje, zisk je téměř nulový, náklady zůstávají stále vysoké.
- 3) Růst** – výrobek byl na trhu přijat, dochází k zvyšování zisku.

**4) Zralost** – dochází ke zpomalení tempa růstu prodeje produktu v důsledku nasycenosti trhu, vstup konkurentů. Zisk je stabilní, avšak s postupnou klesající tendencí. Naopak náklady na ochranu produktu před konkurencí, podporu prodeje a propagaci rostou.

**5) Pokles** – jedná se o závěrečnou fázi, kdy prodej produktu i jeho zisk stále víc klesají.

## 3.2 Cena

Cena představuje množství peněžních jednotek požadovaných za produkt. Vyjadřuje aktuální a momentální hodnotu produktu na trhu. Cena patří mezi jediný prvek marketingového mixu, se kterým se dá velmi pružně pracovat, a jako jediná vytváří firmě příjmy. Naproti tomu ostatní složky marketingového mixu znamenají pro firmu náklady. Proto lze cenu považovat za velmi oblíbený nástroj marketingové komunikace.

Rozhodování o stanovení ceny ovlivňují interní a externí faktory. Mezi interní faktory patří: náklady na vytvoření produktu, jeho distribuce, propagace i prodej. Fixní (režijní) náklady zahrnují nájemné, mzdy, daně. Mezi variabilní náklady patří materiál, energie atd. Fixní náklady se nemění podle objemu produkce, naproti tomu variabilní náklady rostou se zvětšujícím se objemem produkce.

V marketingovém pojetí patří stanovení ceny mezi interní cíle firmy. Strategie zaměřená na přežití firmy povede ke snižování ceny. Stejně to bude i v případě strategie zaměřené na maximalizaci podílu na trhu; díky nízkým cenám si firma dlouhodobě zajistí nejlepší pozici na trhu a tomu odpovídající zisk. V případě maximalizace zisku použije firma strategii upřednostnění momentálního finančního efektu před dlouhodobou prosperitou, tedy zvýší ceny svých výrobků. Další možností je strategie prvotřídní kvality výrobků, kdy vysoká cena pokrývá zvýšené náklady na kvalitu výroby, výzkum a vývoj a v neposlední řadě i na design.

### 3.2.1 Tři základní postupy při určování ceny

**1.) Přístup založený na nákladech** – patří mezi nejběžnější, ale z marketingového hlediska nepřiliš logický. Jedná se o postup založený na přírázce. Tedy k celkovým nákladům připočteme standardní podíl 10%.

**2.) Přístup založený na konkurenci** – vychází z běžné tržní ceny a respektuje ceny konkurence. Zpravidla se menší firmy řídí cenami vedoucích firem.

**3.) Přístup orientovaný na zákazníka** – cena se stanoví na základě hodnoty, kterou produktu přizná spotřebitel.

### 3.2.2 Cena jako nástroj marketingové komunikace

Mezi nejdůležitější a vysoce ceněné informace marketingového oddělení firmy patří bezesporu názor a pohled zákazníka. Je velmi důležité zjistit, jakou hodnotu zákazník našemu produktu připisuje, jak produkt hodnotí a zda oceňuje jeho přednosti a užitek.

**Pojem cena by v marketingové komunikaci měl odrážet tato hlediska:**

**1) Potřebnost, užitečnost produktu** – jak produkt odpovídá potřebě zákazníka, jak dokáže uspokojit jeho potřebu a zda odpovídá aktuálním potřebám a požadavkům trhu.

**2) Hodnota produktu** - jedná se o konkrétní parametry jako je kvalita, provedení, design, značka atd. v porovnání s konkurenční nabídkou.

**3) Dostupnost produktu** – konkrétní řešení systému distribuce výrobku, poměr mezi poptávkou a nabídkou.

**4) Finanční možnosti zákazníka** – měli bychom vědět, kolik je ochoten zákazník za náš výrobek zaplatit.

**5) Cenové strategie konkurentů** – díky nim jsme schopni formulovat náš přístup.

**6) Marketingová strategie** – vyjadřuje, „čeho chceme na trhu dosáhnout“.

**7) Makrospolečenský význam produktu** – odráží přínos produktu v podobě ekologičnosti, sociální dostupnosti, ochrany zdraví atd.

Problém stanovení ceny spočívá v tom, že by cena měla odpovídat hodnotě produktu, kterou produkt zákazníkovi poskytuje, a cenou, kterou je ochoten zákazník za produkt zaplatit. Hlavním kritériem stanovení vhodné ceny je poměr mezi výhodami, jež produkt přináší, a vyšší požadované ceny. Pokud jsou tato kritéria v rovnováze, mohou být obě strany spokojeny.

V dnešní době většina firem pochopila, že cena, již je zákazník ochoten za výrobek zaplatit, je přímo úměrná vnímané hodnotě daného produktu i ve srovnání s konkurenční nabídkou.

### 3.3 Distribuce

Mezi jeden z nejdůležitějších marketingových nástrojů patří rozhodnutí o způsobu distribuce produktu na trh. Rozhodnutí o vhodných distribučních cestách ovlivňuje i další nástroje marketingového mixu. Na výši ceny produktu se projeví rozhodnutí, zda budeme produkt prodávat prostřednictvím velkoobchodních firem, nebo naopak specializovaných maloobchodních prodejen. Distribuce dále ovlivňuje i samotný produkt, jeho kvalitu, provedení, značku a hlavně rozšíření produktu a v neposlední řadě i propagaci.

Rozhodnutí o distribučních cestách bývají obvykle vázána dlouhodobými smlouvami. Na rozdíl od ostatních součástí marketingového mixu distribuci nelze měnit operativně.

Foret ve své knize (Marketingová komunikace 2006) definuje distribuční kanál takto: „*Za odbytový (distribuční) kanál se považuje souhrn všech podniků a jednotlivců, kteří se stanou vlastníky nebo budou nápomocni při převodu vlastnictví produktů v případech, kdy se produkt dostává od výrobce ke konečnému spotřebiteli nebo k dalšímu průmyslovému zpracování. Úloha distribučních zprostředkovatelů spočívá v transformaci výrobního sortimentu na nabídku zboží odpovídající potřebám zákazníků.*“ (2)

Pomocí této transformace se řeší problém, kdy výrobci vyrábějí úzký sortiment ve velkém množství, zatímco spotřebitelé chtějí široký sortiment v malém množství. V distribučních kanálech zprostředkovatelé nakupují ve velkém množství od různých výrobců a nabízejí spotřebitelům skladby menších, ale širších druhů sortimentu. Tímto způsobem distribuce pomáhá k vyrovnání nabídky a poptávky na trhu.

Mezi základní funkce distribučního systému patří: překlenování časových, prostorových a vlastnických rozdílů mezi výrobcí produktů a jejich uživateli. Konkrétně se jedná o následující činnosti:

- výzkum trhu;
- propagace odbytu;

- získávání kontaktů, navazování vztahů s potenciálními odběrateli;
- přizpůsobení produktu zákazníkům (třídění, kompletace, balení atd.);
- vyjednávání a zprostředkování, dosažení dohody o ceně a ostatních podmínkách;
- fyzická distribuce (doprava, skladování);
- financování;
- přebírání rizika.

### 3.3.1 Čtyři hlavní aspekty distribučních kanálů

Distribuční kanál zahrnuje čtyři hlavní aspekty, které Foret (*Marketingová komunikace, 2006*) označuje jako:

- 1) **Fyzický** – skutečný tok zboží.
- 2) **Právnícký** – v jeho rámci dochází k převodu vlastnictví.
- 3) **Finanční** – toky plateb.
- 4) **Komunikační** – poskytuje informace o zboží.

### 3.3.2 Strategie vlastních distribučních kanálů

Dále existují další konkrétní podoby vlastní distribuční strategie:

- 1) **Intenzivní distribuce** – zahrnuje zboží denní spotřeby, kdy se zboží dostává do co největšího počtu prodeje tak, aby bylo zboží zákazníkovi k dispozici po celých 24 hodin denně 7 dní v týdnu.
- 2) **Exkluzivní (výhradní) distribuce** – prodejce získává výhradní právo na prodej zboží a producent od prodejce očekává větší péči a podporu prodeje. Exkluzivita se hlavně používá u značkových produktů, kdy dokáže posílit image produktu. Odměnou prodejci je možnost stanovit si vyšší přírážku.
- 3) **Selektivní distribuce** – jedná se o kompromis mezi oběma předchozími strategiemi. V tomto případě se jedná o lepší pokrytí trhu než u exkluzivní distribuce a lepší kontrolu nad produktem než u intenzivní distribuce.



Výrobce má hned několik možností volby distribučních cest. Může se jednat o přímý prodej, jednoúrovňovou nebo víceúrovňovou distribuční cestu. Při tvorbě distribuční cesty je potřeba vzít v úvahu úroveň zásobovacích služeb (velikost zásilky, čekací dobu, rozmanitost výrobků a podporu služeb), stanovení distribučních cílů, identifikaci hlavních distribučních alternativ (druh a počet zprostředkovatelů). Každá alternativa distribučních cest musí být vyhodnocena z hlediska ekonomického, adaptability a možnosti kontroly.

Řízení distribučních cest vyžaduje výběr vhodných zprostředkovatelů a jejich následnou motivaci pomocí nákladových a výnosových činitelů. Hlavním cílem distribučních cest je společná programová distribuce a dobré partnerské vztahy. Firma se také musí neustále zabývat otázkou, zda přibrat nové zprostředkovatele nebo zda ukončit spolupráci s některým ze zprostředkovatelů.

### 3.4 Propagace

Propagace, nebo-li čtvrtý nástroj marketingového mixu, představuje nejrůznější činnosti, které firma rozvíjí s cílem seznámit cílové zákazníky s vlastnostmi jejich produktu a následně je přesvědčit ke koupi jejich produktu.

Mezi hlavní cíle propagace patří zvyšování odbytu na trhu a zvýšení zisku firmy. Podstata úspěšné propagace spočívá v umění přesvědčit druhé. Od 90. let se mezi propagaci řadí i direkt marketing a v posledních letech hlavně využívání elektronických prostředků, nejvíce internetu.

#### 3.4.1 Čtyři hlavní nástroje propagace v rámci komunikačního mixu

- 1) **Reklama** – jedná se o placenou formu neosobní prezentace nabídky ve sdělovacích prostředcích.
- 2) **Podpora prodeje** – krátkodobé podmínky pro zvýšení prodeje produktu.
- 3) **Public relations** – vytváření a rozvíjení dobrých vztahů s veřejností prostřednictvím sdělovacích prostředků.
- 4) **Osobní prodej** – jedná se o osobní komunikaci, jednání s potenciálním zákazníkem.

### 3.4.2 Základní strategie propagace

**1) Strategie tlaku (push-strategie)** – snaha o protlačení produktu přes distribuční kanály ke konečným zákazníkům. Základem je osobní prodej a podpora prodeje. Výrobce přesvědčí prodejce o výhodnosti jejich produktu a ti pak následně působí na zákazníky. V praxi se tato strategie používá u velkých, kapitálově silných nadnárodních firem.

**2) Strategie tahu (pull-strategie)** - v tomto případě chceme jako první vzbudit zájem u zákazníků a vyvolat poptávku po daném produktu. Základem je využití reklamy a publicity ve sdělovacích prostředcích. Cílem je podměnit zájem a žádost zákazníků, kteří poptávají produkt u maloobchodníků. Ti následně přenesou požadavek na velkoobchodníky nebo dokonce přímo na výrobce. Tato strategie je využívána hlavně malými a začínajícími firmami.

Obě strategie se v praxi velmi často kombinují a prolínají. I strategie tlaku by měla vycházet ze znalosti zákazníků, jejich potřeb, přání a požadavků. Obě dvě strategie mohou využívat stejných propagačních prostředků, samozřejmě v jiném kontextu.

## 4 MALOOBCHOD

*„Maloobchod zahrnuje veškeré aktivity spojené s prodejem zboží nebo služeb přímo konečným spotřebitelům pro jejich osobní, neobchodní použití.“ (3)*

Organizace zabývající se tímto druhem prodeje, bez ohledu na to, zda je to výrobce, velkoobchodník nebo maloobchodník, uskutečňují tímto způsobem maloobchod. Není důležité, jakým způsobem jsou zboží nebo služby nabízeny (osobně, telefonicky, poštou) a kde jsou prodávány (v obchodě, na ulici, formou podomního nebo internetového prodeje atd.).

### 4.1 Druhy maloobchodníků

U maloobchodních organizací se můžeme setkat s velkou různorodostí a se stále nově vznikajícími formami. Ve své diplomové práci se budu dále zabývat maloobchodem v prodejnách, maloobchodem bez prodejen a maloobchodními organizacemi.

#### 4.1.1 Maloobchod v prodejnách

V dnešní době mohou spotřebitelé nakupovat v rozmanitém spektru prodejen, např. obchod se smíšeným zbožím, obchodní dům, zásilkový obchod, síť obchodů, supermarket, nákupní centrum, specializovaný obchod atd. Tak jako výrobek prochází jednotlivými etapami životního cyklu, tak i u maloobchodu se s tímto životním cyklem setkáváme. Je to dáno tím, že neustále vznikají nové typy maloobchodních prodejen, které se po nějakou dobu těší oblibě, pak dosáhnou zralosti a nakonec následuje pokles.

Klasický typ maloobchodu nabízí svým zákazníkům rozmanitou škálu služeb a ceny zboží určuje tak, aby pokryl své náklady. Tento přístup vytváří příležitost pro vznik nových druhů maloobchodních prodejen. Ty se pak snaží co nejlépe vyhovět rozmanitým přáním zákazníků. Kotler ve své knize Marketing Management (3. vydání) uvádí, že u výrobních kategorií mohou obchodníci nabízet jednu ze čtyř možných úrovní služeb.

**1) Maloobchod se samoobsluhou** – typický při prodeji běžného zboží v omezeném rozsahu. Charakteristický pro obchody s levným zbožím.

**2) Maloobchod s vlastním výběrem** – zákazníci si sami vybírají zboží, a pokud chtějí, mohou požádat prodejní personál o pomoc.

**3) Maloobchod s omezenými službami** – obchody nabízející větší množství sortimentu. V tomto případě zákazníci vyžadují pomoc prodejního personálu a poskytnutí více informací o daném sortimentu. Tyto obchody nabízejí řadu služeb, které v ostatních prodejnách zákazník nenajde, např. prodej na úvěr, možnost vrácení zboží atd.

**4) Maloobchod s plnými službami** – prodejní personál je připraven pomoci zákazníkům ve všech fázích nákupu. V tomto případě se jedná o vyšší náklady spojené s vyšším počtem prodejního personálu. Především se jedná o prodej speciálního zboží s pomalým obratem. Mezi nabízející služby patří: liberální podmínky placení, různé formy platebních podmínek, možnost vrácení zboží, bezplatná dodávka a instalace zakoupeného zboží atd.

## 4.2 Maloobchod bez prodejen

Kotler uvádí že, „*i když je naprostá většina zboží a služeb prodávána v obchodech, maloobchodní prodej mimo prodejny vykazoval mnohem rychlejší růst než prodej v obchodech.*“<sup>(4)</sup>

Do maloobchodu bez prodejen řadíme: přímý prodej, automatizovaný prodej a nákupní služby.

**1) Přímý prodej** – nebo-li podomní prodej, prodej v kancelářích a prodej na prodejních večírcích. Mezi hlavní nevýhody přímého prodeje patří jeho vysoká nákladnost spojená se získáváním, školením, řízením a motivováním prodejců.

**2) Automatizovaný prodej** – zahrnuje impulzivní zboží s vysokou požadovanou dostupností (cigarety, nealkoholické nápoje, cukrovinky, teplé nápoje atd.). S prodejními automaty se v dnešní době můžeme setkat téměř kdekoliv (kanceláře, školy, úřady, nemocnice, ve firmách atd.). Výhodou prodejních automatů je, že nabízejí zboží zákazníkovi čtyřicet hodin denně. Řadí se sem i bankovní automaty, které umožňují zákazníkům banky čtyřicet hodin denně kontrolovat účty, vybírat hotovost, ukládat hotovost a provádět určité platby.

**3) Nákupní služba** – v podstatě se jedná o maloobchodní prodej bez prodejny vybrané klientele. Organizace se stane členem nákupní služby a veškeré zboží bude nakupovat u vybraných maloobchodníků a za to jim bude poskytována sleva.

### 4.3 Maloobchodní organizace

Mnoho maloobchodních prodejen je ve vlastnictví jednotlivých osob. Větší počet maloobchodních prodejen je však součástí nějaké rozsáhlejší organizace. Rozlišujeme pět druhů: obchodní společnosti, dobrovolná sdružení maloobchodníků, maloobchodní družstva, koncesní organizace a obchodní konglomeráty.

**1) Obchodní společnosti** – centrálně řízené obchody. Jedná o sdružení dvou nebo více obchodních odbytí, která mají jednoho vlastníka. Tato odbytí jsou společně řízena a mají také společné zásobování i velmi podobný sortiment výrobků. Nejčastěji se s tímto typem obchodní společnosti setkáváme u obchodních domů, obchodů s potravinami, drogistickým zbožím, u obchodů s dámským i pánským oblečením atd.

**2) Dobrovolná sdružení centrálně řízených maloobchodníků a maloobchodní družstva** - v případě dobrovolných sdružení centrálně řízených maloobchodníků mluvíme o spojení velkoobchodníka se skupinou nezávislých maloobchodníků, spolupracujících v otázkách společného nakupování a obchodování. U maloobchodního družstva hovoříme o nezávislých maloobchodnících, kteří založili centrální nákupní organizaci a vedou společnou propagaci. Díky tomuto spojení dobrovolné sdružení centrálně řízených maloobchodníků a maloobchodní družstva dosahují vyšší hospodárnosti a jsou cenově konkurenceschopné vůči obchodním společnostem.

**3) Družstvo spotřebitelů** – jakákoliv obchodní firma, kterou vlastní spotřebitelé.

**4) Koncesní organizace** – smluvní sdružení mezi koncesionářem (výrobce, velkoobchodník atd.) a držiteli koncese (nezávislí obchodníci, kteří si zakoupili právo provozovat jednotku koncesního systému). Způsob podnikání je založen na prodeji jedinečného výrobku, způsobu podnikání, patentu atd., kterého koncesionář dosáhl.

**5) Obchodní konglomeráty** – jedná se o volnějši formu obchodní společnosti, kterou spojuje několik rozdílných maloobchodních řad a forem v rámci společného centrálního vlastnictví s integrací distribučních cest a řídicích funkcí.

#### **4.4 Hlavní druhy maloobchodů**

Kotler ve své knize Marketing Management (3. vydání) uvádí stručnou charakteristikou nejdůležitějších druhů maloobchodních prodejen.

##### **4.4.1 Specializovaný obchod**

Jedná se o specializovaný obchod s úzkou nabídkou výrobků a s možností širokého výběru v rámci daného sortimentu. Mezi charakteristické představitele specializovaných obchodů patří prodejny se sportovním zbožím, obchody s oděvy, nábytkem, květinami atd. Dané obchody můžeme také rozlišovat podle míry specializace, např. u obchodu s oděvy můžeme obchod označit jako obchod s jednou řadou výrobků. Obchod prodávající výhradně pánské oděvy je označován za obchod s omezenou řadou výrobků a obchod s pánskými košilemi můžeme označit za zvláště specializovaný obchod. Kotler v knize uvádí, že: „někteří odborníci tvrdí, že v budoucnu bude stále více vysoce specializovaných obchodů, které využijí dalších příležitostí k segmentaci trhu a k výrokové specializaci.“(5)

##### **4.4.2 Obchodní dům**

Obchodní dům nabízí zákazníkům hned několik výrokových řad, jedná se zejména o oděvy a potřeby pro domácnost, kdy každý druh výrobku je nabízen ve zvláštním oddělení. Existují i specializované obchodní domy, které se specializují na prodej jednoho druhu výrobků, např. oděvů, kosmetiky, obuvi atd.

V dnešní době se tyto obchodní domy nacházejí v etapě poklesu svého životního cyklu. Důsledkem tohoto jevu je zvýšení konkurence mezi obchodními domy a ostatním typem maloobchodů.

##### **4.4.3 Supermarket**

Supermarket nebo-li rozsáhlá prodejna s nízkými náklady, s nízkým ziskovým rozpětím a velkým objemem samoobslužného prodeje. Svým zákazníkům nabízí široký sortiment výrobků od prodeje potravin, pracích prostředků, domácích potřeb atd. Aby bylo dosaženo

větší konkurenceschopnosti, muselo dojít k několika hlavním změnám, proto v dnešní době supermarkety zaujímají přibližně 25000m<sup>2</sup> a nabízejí velké množství různorodých jednotlivých položek. Kromě potravinářských výrobků nabízejí také elektronické spotřebiče, sportovní zboží, zahradní nářadí a v dnešní době i prodej některých volně prodejných léků.

#### **4.4.4 Místní obchod**

Jedná se o malé obchody, které jsou umístěny poblíž obytných oblastí. Tyto prodejny bývají otevřeny sedm dní v týdnu a nabízejí omezený sortiment vysoce žádaného zboží. Díky jejich dlouhé otevírací době je zákazníci využívají k tzv. doplňkovému nákupu.

#### **4.4.5 Superstore, kombinovaný obchod s hypermarketem**

Superstore je svou rozlohou větší než klasický supermarket. Superstore zaujímá plochu přibližně 35000m<sup>2</sup>. Cílem je uspokojit veškeré spotřebitelské potřeby v potravinářském i nepotravinářském zboží. Mezi další nabízející služby patří čištění prádla, peněžní služby atd.

Kombinovaný obchod představuje diverzifikaci supermarketu do dalších prodejních oblastí (prodej léků, drogistické zboží atd.).

Hypermarkety zaujímají ze všech typů maloobchodů největší plochu, od 80000 do 220000m<sup>2</sup>. Jedná se o kombinaci supermarketů, obchodů s levným zbožím a skladištním prodejem. Prodejní rámec hypermarketu přesahuje rámec běžného nakupování. Mezi prodejní sortiment patří nábytek, elektrospotřebiče, oděvy atd. Hlavním cílem je vystavení co největšího množství zboží a minimální manipulace ze strany prodejního personálu. Zákazník s vidinou nižší ceny je ochoten si dané zboží (nábytek, elektrospotřebiče atd.) sám vynést z prodejny.

#### **4.4.6 Obchody s levným zbožím**

Cílem těchto obchodů je prodávat standardní zboží za trvale nižší ceny. Tedy prodávají s menším ziskovým rozpětím, ale v ohromném množství. V dnešní době se obchodování s levným zbožím přesunulo od prodeje běžně používaného zboží i do oblasti speciálního zboží (sportovní oděvy, sportovní potřeby, elektronika atd.).

#### 4.4.7 Katalogové předváděcí prodejny

Katalogové předváděcí prodejny nabízejí široký sortiment značkového zboží, které obvykle má vysoké přírážky, za snížené ceny. Sortiment tvoří šperky, elektrické nástroje, fotoaparáty, zavazadla, hračky, sportovní potřeby atd. Katalogový systém umožňuje snížení provozních nákladů, jež jim umožní prodávat daný sortiment za nízké ceny a dosahovat tak vysokého prodejního obrátu.



## 5 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Cílem externí analýzy je najít v okolí podniku příležitosti a ohrožení. Externí analýzy rozděluje okolí podniku na dvě části: na mikrookolí a na makrookolí. Mikrookolí můžeme také nazývat jako podnikatelské prostředí, ve kterém podnik podniká. Makrookolí je společné pro všechny odvětví a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí. Mikrookolí obklopuje podnik. Skládá se z podniků, které si vzájemně konkurují a jejichž výrobky se mohou navzájem substituovat.

Aby byl podnik úspěšný, musí být jeho strategie konzistentní s jeho okolím. Nejlepších výsledků dosáhne ten podnik, jenž dokáže vytvořit soulad mezi jeho strategií a okolím. Pro dosažení daného souladu je nutné pochopit, do jaké míry je podnik schopen konkurovat svému okolí.

E. Porter z Harvard School of Business Administration vyvinul tzv. model pěti sil. Tento model je zaměřen na analýzu mikrookolí tedy na:

- rizika vstupu potenciálních konkurentů;
- rivalita mezi stávajícími podniky;
- smluvní síly kupujících;
- smluvní sílu dodavatelů;
- hrozby substitučních výrobků.

### 5.1 Potenciální konkurenti

Mezi potenciální konkurenty patří podniky, které si v současné době nekonkurují, ale mají schopnost a možnost se konkurenty stát. Mezi největší rizika vstupu konkurentů patří hrozba omezení ziskovosti podniku. Naopak je-li riziko nízké, znamená to, že podniky uvnitř mikrookolí mohou využít této příležitosti ke zvýšení cen a k dosažení vyššího zisku.

Dedouchová uvádí (Strategie podniku, 2001) *“hrozba konkurenční síly potenciálních konkurentů závisí na výši bariér vstupu na trh, tedy na řadě faktorů, které brání podniku se prosadit v daném mikrookolí.”*(6)

Tedy překonávání bariér navyšuje náklady podniku. Čím větší bariéry, tím vyšší finanční prostředky musí podnik vynaložit na jejich překonání.

## **5.2 Rivalita mezi podniky mikrookolí**

Rivalita mezi podniky uvnitř mikrookolí představuje rozsah rivality mezi stávajícími podniky. Pokud je tato konkurenční síla slabá, představuje to pro podniky příležitost ke zvýšení cen a dosažení vyššího zisku. Je-li tato síla velká, dochází k cenové konkurenci, tedy vzniká cenová válka, jež může rivalitu mezi podniky ještě víc zesílit. Cenová konkurence snižuje ziskovost i výnosnost podniku, které by mohlo být dosaženo prodejem.

## **5.3 Smluvní síla kupujících**

Mezi třetí Porterovu konkurenční sílu patří smluvní síla kupujících. Kupující mohou pro podnik vypadat jako hrozba v případě, že tlačí cenu dolů, nebo v případě, že vyžadují vyšší kvalitu výrobků nebo lepší servis. Tyto požadavky představují pro podnik navýšení výrobních nákladů. V případě slabé smluvní síly kupujících mluvíme o příležitosti podniku ke zvýšení ceny a k získání vyšší ziskovosti.

## **5.4 Smluvní síla dodavatelů**

Dodavatelé mohou pro podnik působit jako hrozba v případě, že dokáží zvyšovat ceny. Pokud se tak stane, musí podnik požadované zvýšení ceny akceptovat a zaplatit nebo může přistoupit na nižší kvalitu. V obou případech mluvíme o poklesu ziskovosti. V opačném případě slabí dodavatelé představují pro podnik možnost snížení cen a zvýšení kvality požadované od dodavatelů.

## **5.5 Hrozba substitučních výrobků**

Jako poslední sílu Porter uvádí konkurenční sílu substitučních výrobků. Existence substitutů představuje hrozbu limitující ceny, která limituje ziskovost podniku. Naopak

existence málo příbuzných substitutů dává podniku příležitost ke zvýšení ceny a tím ke zvýšení celkového zisku podniku.

## 6 HISTORIE FRANCHISINGU

Dnešní podoba franchisingu se příliš neliší od původního středověkého poskytování feudálních privilegií k výrobě nebo prodeji, jež se dodnes nazývají franchise, koncese nebo licence. Stále se totiž jedná o poskytnutí práv k podnikání. Může se jednat o práva spojená s poskytováním nebo distribucí služeb nebo také o práva spojená s výrobou určitých výrobků. Franchising, jakožto marketingový nástroj určený především k šíření výrobků a zkvalitnění služeb, vznikl na přelomu 19. a 20. století v USA.

Za tzv. první uživatele franchisingu je považována firma Singer Sewing Machine Company, která se v 70. letech 19. století rozhodla distribuovat svoje šicí stroje přímo k zákazníkům pomocí sítě nezávislých prodejců, kteří měli povoleno prodávat jejich šicí stroje pod vlastním jménem a na vlastní účet.

Firma General Motors byla první firmou, která formulovala franchisovou smlouvu, díky níž mohl nezávislý prodejce získat licenci, jež ho opravňovala k prodeji elektrických a parních automobilů.

Již po první světové válce dospělo mnoho amerických společností k názoru, že díky franchisingu je možné docílit mnohem vyšších zisků, rozšíření povědomí o značce i výrobcích a navíc zajistit exkluzivitu značky.

Po druhé světové válce dochází v USA k největšímu rozšíření franchisingu. Bylo to dáno rozvojem nové formy franchisingu, jež se přizpůsobila požadavkům velkých trhů. Kromě klasického odbytu zboží a nabídky služeb byly vytvořeny nové odbytové systémy. Pro tento účel byla vyvinuta jednotná prezentace podporující značku a díky ní docházelo k profilování značek. Do roku 1950 se na franchising především pohlíželo jako na velmi účinný způsob distribuce výrobků a služeb. Po roce 1950 přichází tzv. druhá generace franchisingu, pro kterou je typické použití franchisingu jako jedné z možných forem podnikání („business format franchising“). V roce 1955 franchising pronikl i do Velké Británie, když společnost J. Lyons and Co. Ltd. koupila master franchising od americké společnosti Wimpy hamburger restaurant. Tento krok odstartoval průnik franchisingu do Evropy.

V 70. a 80. letech se franchising rozšířil do celého světa. Důvodů, proč se tomu tak stalo, bylo hned několik: podnikání prostřednictvím osvědčených podnikatelských metod, použití marketingu, využití prostředků pro finanční expanzi a minimalizace rizika.

V současné době se s franchisingem můžeme setkat téměř na všech kontinentech a ve všech odvětvích. Podnikatel, který si pořídí franchisu, může očekávat tzv. „obchodní koncepci na klíč“, jež mu umožní úspěšný start a uplatnění na trhu.

## 6.1 Definice franchisingu

Evropská franchisingová federace definuje franchising takto: „*Franchising je systém marketingu zboží, služeb nebo technologie, který je založen na úzké a stálé spolupráci mezi právně a finančně oddělenými a nezávislými subjekty, franchisorem a individuálními franchisanty, ve kterém franchisor uděluje individuálním franchisantům určitá práva a získává naopak závazek vést podnik podle konceptu franchisora. To opravňuje a zavazuje individuálního franchisanta výměnou za přímou nebo nepřímou finanční úhradu používat franchisantovo obchodní jméno (nebo obchodní značku), značku služeb, know-how, podnikatelské a technické metody, procedury a další průmyslová nebo autorská práva, stálou obchodní a technickou asistenci v rámci uzavřené dohody a podle obsahu smlouvy uzavřené k tomuto účelu mezi zúčastněnými stranami.*“ (7)

Franchising je v podstatě odbytový systém, jehož prostřednictvím firmy uvádí na trh zboží, služby i technologie. Základem je úzká a nepřetržitá spolupráce právně a finančně samostatných a nezávislých podniků, nebo-li vztah franchisora a jeho franchisantů, kdy franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň povinnost provozovat obchodní činnosti v souladu s jeho koncepcí. Hlavní podmínkou této smlouvy je, že franchisant musí zachovat provozní i marketingové standardy vyvinuté franchisorem. Tyto standardy představují tzv. podnikatelský formát. Většinou se jedná o dlouhodobý kontrakt.

## 6.2 Formy a druhy franchisingu

V odborné literatuře rozlišujeme dvě základní formy franchisingu:

### 1) Franchising výrokově odbytový (Produkt Distribution Franchising)

Jedná se o kooperační vztah vzniklý mezi franchisorem a franchisantem. Je kladen důraz na podstoupení práv k odbytu určitého zboží, kdy franchisanti souhlasí s tím, že budou prodávat nejnovější produkty pod výrobní značkou dodavatele, popřípadě pod jeho ochrannou značkou v rámci omezené distribuční sítě.

### 2) Podnikatelský franchising (Business Format Franchising)

Tato forma franchisingu klade největší důraz na propojenost mezi franchisorem a franchisantem. Franchisantům bývá zajištěna pomoc v podnikání, tj. jak před zahájením podnikání, tak i v jeho průběhu.

Jakubíková (Franchising) uvádí, že franchising lze také rozdělit dle několika hledisek. Mezi nejznámější hlediska patří třídění podle předmětu činnosti na:

- výrokový franchising;
- odbytový franchising;
- franchising služeb.

#### 6.2.1 Výrokový franchising

Týká se činnosti, jejíž hlavním předmětem je výroba konkrétního produktu podle přesně stanoveného výrobního postupu. Franchisor poskytne franchisantovi návod na výrobní postup daného výrobku. Výrokový franchising je hlavně rozšířený při výrobě spotřebního zboží.

#### 6.2.2 Odbytový franchising

Tento druh franchisingu je spojen s distribucí produktů. Z hlediska distribuce produktů od výrobce ke spotřebiteli lze zvolit různé distribuční kanály: mezi výrobcem a spotřebitelem existuje přímé spojení bez použití mezičlánků distribuce, mezi výrobcem a spotřebitelem vstupují další mezičlánky (maloobchodník, velkoobchodník).

Při využití franchisingu v distribučním systému existuje mezi franchisorem a franchisantem úzká vazba, kdy úspěch franchisora závisí na úspěchu franchisanta a naopak.

### **6.2.3 Franchising služeb**

Franchising služeb zahrnuje činnosti, kdy franchisant poskytuje licence osobám nebo podnikům za účelem dalšího šíření předem dohodnutých služeb pod zavedenou obchodní značkou. U franchisingu služeb se nejčastěji setkáváme s tzv. exkluzivní franchisou, která poskytuje výhradní právo pro činnost v určitém teritoriu.

### **6.2.4 Minifranchising**

Používá se při poskytování franchisingové licence na prodej exkluzivního zboží. Franchisor na základě franchisingové smlouvy poskytuje:

- výhradní právo na prodej exkluzivního zboží v přesně vymezeném teritoriu;
- speciální sortiment;
- vstupní kapitálový vklad;
- garanci stanovených cen;
- exkluzivní vybavení prodejních míst.

### **6.2.5 Master franchising**

Master franchising lze přirovnat ke strukturovanému systému, který je tvořen podsystémy, jež lze také dále členit. V tomto případě franchisor poskytuje franchisantovi možnost vytvořit subfranchising, kdy se z původního franchisanta stává další franchisor. Z původního franchisanta se stane franchisor s omezeným právem a polem působnosti.

### **6.2.6 Piggyback franchising**

Tímto výrazem bývá označeno spojení, kdy obchody spojené v jeden franchisingový řetězec prodávají své produkty obchodům z druhého franchisingového řetězce.

### **6.2.7 Branchising**

Jedná se o trend poslední doby, kdy se existující firemní jednotky převedou na nezávislé franchisanty. Branchising je příležitostí ke zvýšení kapitálu a ke zlepšení výkonu svých řetězců tím, že je předají nezávislým podnikatelům.

### 6.3 Výhody a nevýhody franchisingu

Franchisingové sítě budují převážně výrobci, obchodní společnosti, sdružení prodejců i poskytovatelů služeb. Převážně se jedná o podnikání v obchodu, gastronomii a službách. Franchisor se hlavně soustředí na to, aby ze svého produktu vyvinul úspěšný produkt, nebo-li úspěšně opakovatelnou obchodní koncepci. Franchisor i franchisant se snaží minimalizovat nevýhody a maximalizovat výhody. Mezi společné cíle patří: získání výhodnější pozice na trhu, nižší náklady, reálnější finanční hospodaření, promyšlenější organizace a řízení.

Franchisingový systém má kromě výhod i své nevýhody, mezi které obecně patří: hotový obchodní koncept (dílčí změny jsou prováděny zřídka), nutnost přizpůsobit se, přístup k důležitým datům atd. Jak pro franchisora, tak i pro franchisanta existuje tedy řada nevýhod. Zmíněné výhody i nevýhody pro obě strany jsou popsány níže.

#### 6.3.1 Výhody pro franchisora

- Vytvoření vlastní struktury odbytové sítě a její další zhušťování.
- Rozšíření podílu na trhu.
- Výhodnější financování, snížení nákladů při otvírání nových prodejen.
- Příjmy z prodeje know-how a jednotlivých franchisingových prvků.
- Kvalitnější řízení služeb a kontrola prodeje.
- Odbytová jistota, kdy se franchisant podpisem franchisingové smlouvy zavázal k pravidelnému odběru produktů, služby nebo technologie.
- Jednotná propagace a prezentace a posílení image.

#### 6.3.2 Výhody pro franchisanta

- Rychlý a snadnější přístup na trh, snížení rizika a poskytnutí větší jistoty v podnikání.
- Marketingová koncepce, která je předem vyzkoušená a osvědčená.
- Získání ověřeného know-how.
- Podpora ze strany franchisora.



- Image velkopodniku, chráněná obchodní značka nebo jméno.
- Společná reklama.
- Možnost vyššího výdělku a optimalizace nákladů.
- Vytvořený, vyzkoušený a osvědčený sortiment a pomoc při sestavování sortimentové skladby.

### 6.3.3 Nevýhody pro franchisora

- Přestože má franchisor právo kontrolovat franchisanta, je tato kontrola značně omezena. Důvodem tohoto omezení je, že franchisant ve franchisingovém vztahu vystupuje jako samostatný podnikatel.
- Nátlak ze strany franchisanta možnost prodávat jiné výrobky nebo služby, než mu poskytuje franchisor.
- Striktní dodržování pravidel stanovených ve franchisingové smlouvě.
- Hrozba, že si franchisor vychová ze svého franchisanta budoucího konkurenta.
- Snaha franchisanta o osamostatnění.
- Riziko, že franchisant nebude dodržovat koncepci.

### 6.3.4 Nevýhody pro franchisanta

- Neustálá kontrola franchisorem.
- Omezení podnikatelské činnosti.
- Delší doba kapitálové návratnosti.
- Povinnost platit franchisové poplatky za poskytnuté služby, pravidelné procento ze zisku, příspěvek na reklamu atd.
- Franchisant je povinen vykonávat pouze tu činnost, která je uvedena ve franchisingové smlouvě.
- Předkupní právo franchisora na prodejnu zařazenou do franchisingové sítě.

- Povinnost odebírat výrobky, služby nebo technologie uvedené ve franchisingové smlouvě.
- Jednotná image a pověst firmy.

Je nezbytně nutné, aby všichni účastníci franchisingové sítě byli posuzováni dle stejných podmínek. Výše uvedené výhody i nevýhody pro obě strany lze charakterizovat jako hlavní a zásadní. Každý, kdo má v úmyslu vstoupit do franchisingového vztahu, musí zvážit, zda je ochoten akceptovat dané nevýhody a zda nevýhody nepřevažují nad výhodami, které franchising nabízí.

Jedním z možných prostředků jak zmírnit a minimalizovat dopad uvedených nevýhod je co nejpřesnější stanovení práv a povinností ve franchisingové smlouvě, popřípadě i písemný požadavek na její striktní dodržování.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 HISTORIE ZNAČKY MAXMARA

Společnost MaxMara byla založena v roce 1951. Veřejnosti se představila předvedením pláště velbloudí barvy a kostýmu barvy červené pelargónie. Zakladatelem byl pan Achille Maramotti, který po složení doktorátu z práv zcela propadl rodinné vášni: krejčovství – vášni zděděné po prababičce Marině Rinaldiové, jež na konci 19. století vedla luxusní salón v centru města Reggio Emilia.

První kolekce již na tu dobu obsahovala nejdůležitější prvky, které se staly přednostmi pro následující výrobu: jednoduché střihy a přísné linie. Přestože v té době určovala módní pravidla Paříž, Maramotti nikdy francouzský styl nekopíroval. Snažil se tehdejší módě vtisknout nové prvky s vytříbeným italským vkusem.

V 60. letech společnost MaxMara zahájila spolupráci s nejlepšími fotografy a kladla důraz na velké reklamní kampaně.

Vývoj kostýmů, rozdělení stylů a neustále více vyhraněná poptávka zákaznic mají za následek vytváření stále nových a nových kolekcí, které se odlišují díky svému účelu a vzhledu a které jsou zaměřeny tak, aby co nejvíce odpovídaly životnímu stylu každé ženy.

V 70. letech se značka MaxMara stala významnou součástí světa módy.

Nyní v rodinné tradici pokračuje další generace Maramottiů, která se práci věnuje se stejnou vášní a zaujetím, přičemž uplatňuje zásady strategického top managementu.

Filozofií společnosti MaxMara je upřednostňování snaživé kolektivní práce před jednotlivými spolupracovníky a poradci. Z tohoto důvodu nebyla kreativita nikdy svěřena pouze individuálním schopnostem, ale bývá zhodnocena během celého výrobního procesu, který zahrnuje více odborníků. Talent slavného designéra je tedy sklouben s talentem vývojových pracovníků v oblasti látek, pracovníků v krejčovské dílně a ve výrobě.

Know-how značky MaxMara spočívá v neustálé pozornosti věnované vysoké kvalitě zpracování oděvů a ve schopnosti dynamicky absorbovat změny módních trendů, především to jsou hlavní důvody úspěchu značky MaxMara.

V dnešní době existuje více než 1800 butiků značky MaxMara v 90 zemích celého světa.

Název MaxMara se skládá z: **MAX** = synonymum pro sílu, **MARA** = zkratka příjmení Maramotti, které se zakladateli zdálo příliš dlouhé.

## 8 PRODEJNA MAXMARA VE ZLÍNĚ

Zlínská prodejna s luxusním oblečením italské módní značky MaxMara byla otevřena začátkem prosince roku 2002. Obchod se nachází na náměstí Míru ve Zlíně. Prodejna patří do sítě franchisingových prodejen.

Styl obchodů vždy koresponduje s celkovou image společnosti MaxMara. Při projektování interiéru je kladen důraz na dostatek světla a prostoru. Obchody se vyznačují neformální, příjemnou atmosférou. V interiéru dominují přírodní materiály, jež zdůrazňují kvalitu zboží. Mezi další použité materiály patří sklo a nerez.

Díky tomu, že jsou prodejny výhradně provozovány na základě franchisingové spolupráce, setkáte se vždy s jednotným stylem a image prodejny, jednotným stylem prezentace i balením zboží.

### 8.1 Přehled kolekcí obchodu MaxMara ve Zlíně

#### 8.1.1 S'MaxMara

Jedná se o velmi luxusní kolekci oděvů a doplňků pro volný čas. Pro tuto kolekci jsou charakteristické drahé a luxusní materiály, jednoduché, ale velmi propracované střihy. Tato kolekce se pohybuje ve vysokých cenových relacích.

#### 8.1.2 MaxMara Studio

Oděvy nejvyšší kvality s vysoce módním akcentem. Jsou určeny současné ženě, které pomáhají zdůraznit její osobitost. Kolekce zahrnuje kabáty, kostýmy, pletené zboží a šaty ve středně vysokých cenových relacích.

#### 8.1.3 SportMax a SportmaxCode

Mladistvé oděvy s akcentem na nejsoučasnější módní trendy. Kolekce je zaměřená na ženu, která oceňuje čistotu stylu a ráda se nechává inspirovat módními imperativy. Kolekci charakterizují avantgardní materiály a siluety.

#### **8.1.4 Weekend**

Sportovní vzhled, pohodlná linie a oděvy pro volný čas za přijatelnou cenu – to vše charakterizuje tuto kolekci. Sportovní, neformální pro každodenní účel. Střízlivá elegance se zvláštním důrazem na kombinaci barev a linií.

## 9 ANALÝZA MIKROOKOLÍ – PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Danou analýzu konkurence jsem prováděla následujícím způsobem. Nejprve jsem si vytvořila seznam oblastí analyzovaných činností. Následně pro každou konkurenční sílu jsem vybrala nejdůležitější kritéria pro hodnocení a ty pak následně hodnotila u každé oblasti nebo činnosti, kdy jeden bod byl nejnižší a devět bodů nejvyšší kritérium, kterého bylo možno dosáhnout. Při následném vyhodnocení analýzy jsem u každé konkurenční síly sečetla hodnotu dosaženého kritéria pro každou činnost zvlášť a následně výsledek vydělila počtem posuzovaných kritérií u dané konkurenční síly. Na závěr jsem u každé konkurenční síly sečetla všechny dosažené body a vypočítala průměrný výsledek jak pro rok 2009, tak i pro rok 2012.

Oblast nebo činnosti	Číslo druhu činnosti
Prodej luxusního oblečení	1
Prodej luxusních doplňků	2
Poskytování nadstandardních služeb (úprava oděvu, přizpůsobení otvírací doby, speciální akce pro stálé klientky atd.)	3
Merchandising	4
Získání franchisee	5
Způsob balení zboží (luxusní papírová taška, hedvábný papír, dárkové balení)	6
Finanční náročnost vybudování luxusní prodejny	7

## 9.1 Konkurenční rivalita v odvětví (tabulka č. 1)

Č.	Kritérium (1 bod- nejnižší, 9 bodů – nejvyšší)	Odhad za rok													
		2009							2012						
		Činnosti dle tabulky													
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1A	Počet konkurentů ve Zlíně 1 bod málo, 9 bodů hodně	1	2	4	3	1	5	1	3	4	6	4	2	7	3
1B	Růst v odvětví (poptávka) 1 bod malý růst, 9 bodů velký růst	6	5	8	3	2	7	1	8	8	9	5	3	9	3
1C	Diferenciace výrobků/služeb 1 bod nízká, 9 bodů vysoká	8	8	7	8	9	8	9	6	6	5	6	7	5	7
1D	Diferenciace konkurentů 1 bod nízká, 9 bodů vysoká	9	8	7	8	9	7	9	7	5	4	6	6	5	7
1E	Náklady odchodu z odvětví 1 bod nízké, 9 bodů vysoké	9	9	6	7	8	4	9	8	7	5	5	7	4	7

## 9.2 Hrozba vstupu do odvětví (tabulka č. 2)

Č.	Kritérium (1 bod- nejnižší, 9 bodů – nejvyšší)	Odhad za rok													
		2009							2012						
		Činnosti dle tabulky													
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2A	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví 1 bod nízká, 9 bodů vysoká	9	9	6	7	1	4	9	9	9	5	6	2	4	9
2B	Přístup k distribučním kanálům 1 bod obtížný, 9 bodů snadný	9	9	8	9	2	9	3	9	9	7	9	2	9	4
2C	Potřeba vlastnit při vstupu know-how 1 bod nízká, 9 bodů vysoká	9	9	3	9	0	1	7	9	9	2	8	0	0	7
2D	Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby 1 bod nízká, 9 bodů vysoká	0	0	7	6	2	7	2	0	0	7	5	3	7	2
2E	Loajalita zákazníků 1 bod nízká, 9 bodů vysoká	9	9	7	8	0	6	7	8	8	6	5	0	6	7



### 9.3 Vyjednávací síla zákazníků (tabulka č. 3)

Č.	Kritérium (1 bod- nejnižší, 9 bodů – nejvyšší)	Odhad za rok														
		2009							2012							
		Činnosti dle tabulky														
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
3A	Počet stálých zákazníků 1 bod málo, 9 bodů mnoho	9	9	6	4	0	6	5	8	8	8	7	4	0	5	5
3B	Význam/hodnota výrobku, služby pro zákazníka 1 bod malá, 9 bodů vysoká	9	9	8	6	6	6	2	9	9	9	7	4	7	2	
3C	Počet zákazníků nakupujících jenom v sezónních slevách 1 bod nízký počet, 9 bodů vysoký počet	7	7	5	3	0	3	4	8	8	5	4	0	4	4	

### 9.4 Vyjednávací síla dodavatelů (tabulka č. 4)

Č.	Kritérium (1 bod- nejnižší, 9 bodů – nejvyšší)	Odhad za rok														
		2009							2012							
		Činnosti dle tabulky														
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
4A	Počet a význam dodavatelů 1 bod málo, 9 bodů mnoho	1	1	2	1	0	1	7	1	1	3	1	0	2	6	
4B	Existence substitutů - hrozba pro dodavatele 1 bod nízká hrozba, 9 bodů vysoká hrozba	9	9	8	7	8	8	8	9	9	9	8	9	8	8	
4C	Význam odběratele pro dodavatele 1 bod malý význam, 9 bodů velký význam	9	9	7	9	9	8	9	9	9	8	9	9	7	9	

## 9.5 Hrozba substitutů (tabulka č. 5)

Č.	Kritérium (1 bod- nejnižší, 9 bodů – nejvyšší)	Odhad za rok														
		2009							2012							
		Činnosti dle tabulky														
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
5A	Existence substitutů na trhu 1 bod málo, 9 bodů hodně	1	1	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	3	1	
5B	Konkurence v odvětví substitutů 1 bod malá, 9 bodů vysoká	1	1	2	1	1	2	1	1	1	3	2	1	3	1	
5C	Hrozba substitutů v budoucnu 1 bod malá, 9 bodů vysoká	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	
5D	Vývoj cen substitutů 1 bod snižovat, 9 bodů zvyšovat	4	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4	4	0	4	4
5E	Kvalita substitutů 1 bod nízká, 9 bodů vysoká	2	2	2	1	0	1	0	3	3	3	2	0	2	0	

*Zdroj: vlastní zpracování*

## **10 HISTORIE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE PRODEJNY MAXMARA VE ZLÍNĚ**

Marketingové aktivity obchodu MaxMara ve Zlíně bývají vždy plánovány s ročním předstihem. Franchisant se ve franchisové smlouvě zavázal ke každoroční tvorbě tzv. Media plánu, který musí být vždy odsouhlasen franchisorem.

Mezi každoroční marketingové aktivity patří: umístění MaxMara magazinů do vybraných hotelů, kosmetických salónů, soukromých klinik a autosalónů, direct mail – pozvánka do obchodu u příležitosti zahájení nové sezóny, rozesílání pozvánek u příležitosti zahájení sezónních slev.

Od roku 2004 obchod MaxMara ve Zlíně začal spolupracovat s autosalonem BMW Synot Auto a. s. Tato spolupráce spočívá v možnosti vzájemné prezentace na akcích pořádaných jednou ze jmenovaných firem. V případě BMW se jedná o prezentaci jejich vozů na akcích pořádaných prodejnou MaxMara ve Zlíně, kdy klientkám obchodu MaxMara ve Zlíně je nabídnuta možnost si dané auto prohlédnout, domluvit si předváděcí jízdu a v neposlední řadě jsou jim předány propagační materiály vozů BMW. Naopak společnost Synot Auto a. s. umožnila obchodu MaxMara ve Zlíně prezentaci na jejich firemních akcích určených výhradně jejich klientům (představení nové řady aut, firemní večírek u příležitosti 10. výročí autosalonu ve Zlíně atd.). Prezentace daného obchodu vždy probíhala formou módní přehlídky a umístěním propagačních materiálů v prostorách autosalonu. Klienti autosalonu BMW pak obdrželi poukázku na jednorázovou slevu, kterou mohli uplatnit v daném obchodě.

### **10.1 Rok 2002**

#### **Prosinec 2002**

2. prosince 2002 – slavnostní otevření obchodu

Dne 2. prosince proběhlo slavnostní otevření obchodu s italskou módní značkou MaxMara. U příležitosti otevření obchodu byl pozvaným hostům nabídnut wellcome drink a malé občerstvení.

Následná prezentace slavnostního otevření obchodu MaxMara ve Zlíně v regionálním vysílání televize Nova a televize Prima. Jednalo se o komerční reportáž.

## **10.2 Rok 2003**

### **Únor 2003**

Reklamní spot v regionálním vysílání televize Nova a Prima. Pozvánka na sezónní slevy kolekce podzim-zima 2002/2003.

### **Březen 2003**

Večírek s módní přehlídkou a koktejlem v prostorách obchodu MaxMara při příležitosti zahájení nové sezóny jaro-léto 2003.

PR článek o pořádané akci v deníku Zlínské noviny v rubrice Móda.

### **Červen 2003**

Reklamní spot v regionálním vysílání televize Nova a Prima u příležitosti zahájení sezónních slev kolekce jaro-léto 2003.

### **Říjen 2003**

Módní přehlídka uspořádaná v prostorách kulturního institutu Alternativa k příležitosti zahájení nové sezóny podzim – zima 2003/2004. Zákaznicím byl nabídnut wellcome drink a po módní přehlídce následoval raut.

## **10.3 Rok 2004**

### **Září 2004**

Společenský večírek pořádaný v prostorách Autosalonu BMW ve Zlíně, kterého se zúčastnilo cca 200 zákazníků společnosti Synot Auto Zlín s. r. o. a představitelé města Zlína. Náplní večírku bylo slavnostní odhalení nového BMW řady 1, společenský program, módní přehlídka italské módní značky MaxMara.

## **10.4 Rok 2005**

### **Červen 2005**

Akce pořádaná v prodejně u příležitosti zahájení sezónních slev spojená s prezentací dánské kosmetické firmy Imedeen (představení produktů, poradenství, vyšetření

unikátním scannerem). Zákaznicím byla poskytnuta jednorázová sleva ve výši 30% na veškeré zboží a dále možnost nákupu kosmetických produktů značky Imedeen ve zvýhodněném balení.

## **10.5 Rok 2007**

### **Březen 2007**

30. 3. 2007

Multi Lauch večera – představení nové řady BMW X5, BMW řady 3 cabrio a facelift BMW řady 5, facelift BMW řady 1. V průběhu večera se uskutečnila módní přehlídka obchodu MaxMara ve Zlíně.

### **Červenec 2007**

Reklamní spot v rádiu Zlín – pozvánka na sezónní slevy kolekce jaro – léto 2007 do prodejny MaxMara.

## **10.6 Rok 2008**

### **Červen 2008**

Líčení v prodejně s vizážistkou Pavlem Bauerem a kosmetikou Estée Lauder. Pomocí direct mailu byla zákaznicím zaslána pozvánka. Kromě možnosti nechat se nalíčit známým vizážistkou byla zákaznicím nabídnuta jednorázová sleva na veškeré zboží v hodnotě 30%.

## **10.7 Rok 2009**

V tomto roce se nekonaly žádné mimořádné marketingové aktivity. Pouze jako každý rok byly rozvezeny MaxMara Magazíny do hotelů, autosalonů, soukromých klinik atd. Dále zákaznicím byla poslána pozvánka jak u příležitosti zahájení nové sezóny, tak i u příležitosti zahájení slev.

<b>RO K</b>	<b>Reklam a (TV spot, rádiový spot)</b>	<b>PR článk y v tisku</b>	<b>Módní přehlídka</b>	<b>Akce v prodejn ě</b>	<b>Akce v autosalon u BMW</b>	<b>Rozvoz MM Magazín ů</b>	<b>Pozvánky na zač.sezón y a slevy</b>
<b>2002</b>	X					X	
<b>2003</b>	XX	X	XX			XX	XXXX
<b>2004</b>					X	XX	XXXX
<b>2005</b>				X		XX	XXXX
<b>2006</b>						XX	XXXX
<b>2007</b>	X				X	XX	XXXX
<b>2008</b>				X		XX	XXXX
<b>2009</b>						XX	XXXX

*Zdroj: interní zdroje obchodu MaxMara ve Zlíně*

Počet X = počet opakování v daném roce

## 11 MARKETINGOVÝ VÝZKUM – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit demografické členění stálých zákazníků, jejich nákupní chování a na základě závěrů získaných z provedeného dotazníkového šetření navrhnout doporučení, která by měla vést ke zkvalitnění služeb a nastavení nabídky skladky zboží zákaznicím přímo na míru.

### 11.1 Přípravná etapa

Hlavním cílem přípravné etapy bylo definování cílů, kterých chci pomocí dotazníkového šetření dosáhnout. V tomto případě mezi hlavní cíle patří zjistit hlavní cílovou skupinu stálých zákazníků a jejich nákupní chování (které linie nejčastěji nakupují, pro jaký účel, četnost jejich nákupů, na základě čeho se při koupi rozhodují, které zákaznické výhody by uvítaly). V předposlední otázce měly zákaznice možnost ohodnotit faktory obchodu: polohu obchodu, vzhled obchodu, přehlednost obchodu a ochotu personálu. Kritéria hodnocení byla následující: 1 - nejlepší, 5 - nejhorší. V poslední otázce zákaznice odpovídaly na otázku, kde se o obchodě MaxMara ve Zlíně dozvěděly. Na výběr měly z několika možností: z MaxMara Magazínu, z reklamy v časopisech, z internetu, doporučení přátel, náhodně a jiné.

### 11.2 Realizační etapa

- a) Sběr primárních údajů – celkem bylo stálými zákaznicemi vyplněno devadesát kusů dotazníků. Dotazníkové šetření probíhalo od ledna roku 2010 do poloviny dubna 2010. Zákaznice u otázek číslo tři až číslo sedm mohly zvolit více možností.
- b) Následné zpracování shromážděných údajů. (viz. přílohy)
- c) Následná analýza zjištěných údajů.
- d) Interpretace výsledků výzkumu a formulace návrhů a doporučení v projektové části mé diplomové práce.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**



## 12 ZÁVĚRY PLYNOUCÍ Z PORTEROVY ANALÝZY 5 KONKURENČNÍCH SIL

Rok		Konkurenční rivalita		Hrozba vstupu		Síla zákazníků		Síla dodavatelů		Hrozba substitutů	
		Celkem	Prům. skóre	Celkem	Prům. skóre	Celkem	Prům. skóre	Celkem	Prům. skóre	Celkem	Prům. skóre
2009	1	33	6,6	36	7,2	25	8,3	19	6,3	9	1,8
	2	32	6,4	36	7,2	25	8,3	19	6,3	9	1,8
	3	32	6,4	31	6,2	19	6,3	17	5,6	13	2,6
	4	26	5,2	39	7,8	13	4,3	17	5,6	10	2
	5	29	5,8	5	1	6	2	17	5,6	3	0,6
	6	31	6,2	27	5,4	15	5	17	5,6	11	2,2
	7	29	5,8	28	5,6	11	3,6	24	8	7	1,4
2012	1	32	6,4	35	7	25	5	19	6,3	11	2,2
	2	30	6	35	7	25	5	19	6,3	11	2,2
	3	29	5,8	27	5,4	21	7	20	6,7	15	3
	4	26	5,2	33	6,6	15	5	18	6	12	2,4
	5	25	5	7	1,4	4	1,3	18	6	3	0,6
	6	30	6	26	5,2	16	5,3	17	5,7	13	2,6
	7	27	5,4	29	5,8	11	3,6	23	7,7	7	1,4

Rok	Konkurenční rivalita	Hrozba vstupu	Síla zákazníků	Síla dodavatelů	Hrozba substitutů
2009	6,1	5,8	5,4	6,1	1,8
2012	5,7	5,5	4,6	6,4	2,1

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 12.1.1 Konkurenční rivalita

Konkurenční rivalita za rok 2009 byla průměrně vyšší než pro budoucí rok 2012. Prodejna MaxMara ve Zlíně doposud nemá konkurenční obchod, který by byl primárně zaměřený na stejnou cílovou skupinu zákazníků. Pro následující roky bude hrozba konkurenční rivality nižší, než je tomu v současnosti. Podle mého názoru je to dáno tím, že firmy s luxusním zbožím se prioritně zaměří na větší města, než je Zlín.

### 12.1.2 Hrozba vstupu

Za hlavní překážky vstupu do daného odvětví lze považovat: vysokou kapitálovou náročnost na vybudování luxusní prodejny, mnohdy nutnost získání licence, územní podmíněnost, která bývá zakotvena ve franchisingové smlouvě.

Průměrný ukazatel hrozby vstupu do odvětví pro rok 2009 byl o něco vyšší než pro budoucí období (rok 2012). Podle mého názoru je to tím, že v minulých letech se již ve Zlíně vyskytlo několik konkurenčních obchodů nabízejících luxusnější zboží, ale jejich životnost byla zhruba kolem jednoho roku. Mezi hlavní příčiny neúspěchu výše zmíněných obchodů patří finanční náročnost na vybudování prodejny, finanční náročnost provozu, nestálá klientela, nutnost pravidelného zásobování obchodu novým zbožím atd. V případě, že obchod nemá za sebou silné finanční zázemí, není mnohdy možné „přežít“ první dva roky. Proto i ukazatel hrozby vstupu do odvětví ve Zlíně je pro rok 2012 nižší.

### 12.1.3 Síla zákazníků

Smluvní síla zákazníků vyšla pro rok 2009 průměrně kolem 5,4 a pro rok 2012 dokonce 4,6. Zlínský obchod MaxMara je zatím jediný luxusní obchod ve Zlíně a okolí, další konkurenční obchody se nacházejí až v Brně. Tedy jeho pozice na zlínské trhu je stabilní. O smluvní síle zákazníků při vyjednávání o cenách se dá mluvit v případě, že zákazníci patří mezi stálou klientelu s pravidelným ročním obratem. Jsou-li tyto podmínky splněny, je klientkám poskytnuta klientská sleva ve výši 5% a 10%. Mezi další výhody těchto klientských slev patří přednostní právo nákupu ve slevách, pozvánka na speciální akce, extra otvírací doba atd.

#### 12.1.4 Síla dodavatelů

Průměrný koeficient pro smluvní sílu dodavatelů vyšel jak pro rok 2009, tak i rok 2012 přibližně stejný. Tedy síla dodavatelů se zdá být středně silná. Je to dáno tím, že všechny franchisingové obchody společnosti MaxMara musí veškeré zboží, včetně balicího materiálu, pomůcek pro merchandising atd. nakupovat přímo od mateřské společnosti MaxMara. Franchisingová smlouva neumožňuje žádné výjimky. Otázkou zůstává, jestli by si franchisingové obchody byly schopné vyjednat lepší ceny od dodavatele, tedy od společnosti MaxMara.

#### 12.1.5 Hrozba substitutů

Hrozba substitutů pro obě období vyšla velmi nízká. Přestože spousta světově známých značek dodneška bojuje s falzifikáty, společnost MaxMara se tento světový problém téměř netýká. Je to dáno tím, že společnost MaxMara staví jednak na kvalitě materiálové, tak i na kvalitě zpracování a ne na výrazných prvcích (loga) prodávající značku, a proto je méně náchylná na substituční výrobky.

Z výsledků Porterovy analýzy vyplývá, že mezi hlavní riziko ohrožení obchodu MaxMara ve Zlíně patří vstup nového konkurenta, který bude podobně zaměřen na segment luxusních výrobků a identickou cílovou skupinu zákazníků.

V případě vyjednávací síly dodavatelů nezbývá majiteli obchodu nic jiného než se s danou situací smířit. Ve franchisingové smlouvě je uvedeno, že majitel obchodu se zavazuje vše (figuríny, obalový materiál, vybavení prodejny atd.) odebírat od mateřské společnosti MaxMara a jejích smluvních dodavatelů.

Vyjednávací síla zákazníků je v tomto případě velmi omezená, a to s ohledem na fakt, že ve Zlínském kraji v segmentu luxusních oděvů prakticky neexistuje konkurence.

### 13 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Z dotazníkové šetření (viz. příloha č. 1.), jehož se zúčastnilo devadesát zákaznic, které v období od začátku ledna do poloviny dubna letošního roku nakoupily v obchodě MaxMara a byly ochotné vyplnit krátký dotazník.

Z výsledků dotazování, které byly zpracovány do grafů (viz. příloha č. 2.), vyplývá, že z demografického hlediska je nejvíce zákaznic ve věku 40–45 let, druhou nejčetnější skupinou jsou ženy ve věku od 46–50 let a o třetí místo se dělí zákaznice ve věku 36–39 let a 50–55 let. Více než 70% zákaznic pochází ze Zlína nebo nejbližšího okolí.

Nejvíce preferované a nakupované linie jsou linie SportmaxCode a linie Weekend. Zákaznice si nejčastěji kupují oblečení za účelem nošení do práce a nebo do společnosti. Četnost jejich nakupování bývá několikrát do roka, na druhém místě se umístila varianta několikrát za měsíc. Pouze sedmnáct z devadesáti dotazovaných odpovědělo, že nakupují pouze ve slevách.

Nejčastěji uváděným faktorem, který rozhoduje o koupi výrobku, jsou módní trendy, mezi další faktory patří cena a kvalita zboží. Zákaznice by si za svoji oddanost značce a obchodu nejvíce přály věrnostní slevy a služby spojené s nákupem (švadlena, mimořádná otevírací doba atd.). Pomoc od prodejního personálu si při nákupu přeje třiasedmdesát zákaznic, z toho menší část si přeje být obsloužena jejich oblíbenou prodavačkou. Pouhých dvacet z dotazovaných zákaznic pomoc nepotřebuje.

Při následném hodnocení kritérií: poloha obchodu, vzhled obchodu, přehlednost zboží a ochota personálu byla nejčastější známkou uváděna známka jedna. Zákaznice se o obchodě MaxMara dozvěděly náhodně, doporučení přátel byla druhá nejčastější odpověď.

## 14 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Z provedených analýz vyplývá, že situace obchodu MaxMara ve Zlíně je stabilní. Po osmi letech svého působení si našla stálou klientelu. Proto mezi mé doporučení patří zaměřit se hlavně na cílovou skupinu žen z vyšší třídy a horní vrstvy střední třídy ve věku od 35 let do 45 let. Všechny marketingové aktivity bych doporučila zaměřit hlavně na Zlín a blízké okolí. Pozornost bych zároveň věnovala skladbě zboží, navrhla bych zaměřit se především na zboží, které je méně finančně náročné, ale přesto je módní, originální a kvalitně zpracované.

Z výsledků dále vyplývá, že zákaznice nejčastěji nakupují linie SportmaxCode, Weekend, Sportmax a doplňky, proto bych doporučila přizpůsobit nabídku a skladbu zboží požadavkům zákaznic. Je to způsob, jež může obchodu MaxMara ve Zlíně pomoci v období ekonomické recese. Cena je totiž další významný faktor ovlivňující v době recese poptávku po luxusním zboží. Varianta nižších cen je otázkou spíše na výrobce než na franchisanta, který se ve franchisingové smlouvě zavázal k dodržování stanovených cen. Další možností je najít vhodný poměr mezi kvalitou a cenou.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že cena je druhým nejčastějším faktorem ovlivňující nákupní chování, proto bych se snažila zaměřit marketingové aktivity tímto směrem. Tedy místo pořádání módních přehlídek, které jsou mnohdy finančně i časově náročné, bych doporučila zaměřit se na akce, kde budou mít zákaznice možnost nakoupit si zboží za zvýhodněné ceny. Management obchodu MaxMara ve Zlíně by se stále měl snažit skloubit nabízené cenové výhody s aktuálností a módností skladby zboží. Tedy nenabízet za zvýhodněnou cenu zboží z předešlých sezón, ale pokusit se cenové zvýhodnění promítnout i do aktuálních kolekcí.

## ZÁVĚR

Má diplomová práce se na konkrétním příkladu zabírala analýzou konkurence luxusní italské módní značky MaxMara ve Zlínském kraji, dále analýzou historie marketingové komunikace a marketingovým výzkumem – dotazníkovým šetřením. Cílem mé práce bylo zhodnotit stávající stav a na základě závěrů získaných z provedených analýz a dotazníkového šetření navrhnout doporučení, která by měla vést ke zkvalitnění služeb a nastavení nabídky skladby zboží zákaznicím na míru.

Ve své práci jsem vycházela ze tří hypotéz. Jedna z nich se ukázala jako pravdivá z části, druhá jako nepravdivá a třetí jako pravdivá.

První hypotéza zní: „Hlavním nástrojem marketingového mixu obchodu MaxMara ve Zlíně je cena“. Tato **hypotéza** se ukázala jako **částečně pravdivá**. Je to dáno tím, že nyní se všechny ekonomiky světa nacházejí ve fázi recese, Českou republiku nevyjímaje. V obchodě MaxMara ve Zlíně se krize promítla v podobě výraznější preference ceny zboží. Zákaznice při rozhodování o koupi výrobku věnují větší pozornost ceně, než tomu bylo dříve. Před ekonomickou recesí mezi rozhodující kritéria při koupi výrobku patřila kvalita, módnost, originalita a značka, teď už mezi rozhodující faktory patří i cena, případně slevy z ní.

Druhá hypotéza zní: „Zákaznice se při koupi výrobku rozhodují na základě kvality“. Tato **hypotéza** se ukázala jako **nepravdivá**. Z dotazníkového šetření vyplývá, že zákaznice se při koupi výrobku rozhodují hlavně na základě módních trendů. Mezi druhý nejčastější faktor patří cena.

Třetí hypotéza zní: „Obchod MaxMara nemá ve Zlíně přímou konkurenci“. **Hypotéza** se ukázala být jako **pravdivá**. Díky originalitě svého oblečení má MaxMara ve Zlínském kraji nezastupitelné místo. Nabízí svým zákazníkům nenahraditelnou kombinaci módních trendů, kvalitních materiálů a prvotřídního zpracování, to vše reprezentované světově proslulou značkou.

Období ekonomické recese neustále prověřuje stabilitu a schopnosti firem podnikajících ve všech odvětvích. A pokud chce obchod MaxMara ve Zlíně krizi přežít, je nutné, aby se plně přizpůsobil požadavkům zákazníků a snažil se nastavit nabídku skladby zboží dle jejich přání. Mezi další opatření zcela jistě patří optimalizace objednaného množství zboží. Po dobu trvání recese by bylo vhodné částečně snížit celkové množství objednaného zboží a zaměřit se na výběr zboží z finančně méně náročných linií. Samozřejmě vždy musí být zachována módnost, kvalita a originalita daného zboží.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 3. vydání, Praha : Victoria Publishing a.s., 1997. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- [2] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 1. vydání, Brno : Computer Press, a.s., 2006. 451 s. ISBN 80-251-1041-9
- [3] TELLIS, Gerard J. *Reklama a podpora prodeje*. 1. vydání, Praha : Grada Publishing, 2000. 620 s. ISBN 80-7169-9997-7.
- [4] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vydání, Praha : C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [5] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 3. vydání, Praha : Victoria Publishing a.s., 1997. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Franchising*. 1. vydání, Plzeň : ZČU Plzeň, 1997. 76 s. ISBN 80-7082-339-9.
- [7] PELSMACKER, P. D., GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. 2003, Praha: Grada Publishing. ISBN: 80-247-0254-1.
- [8] ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising : Podnikání pod cizím jménem*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 1999. 243 s. ISBN 80-7179-257-8.
- [9] LOEBL, Zbyněk ; LUKAJOVÁ, Dana . *Franchising : Úspěch bez čekání*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1994. 88 s. ISBN 80-7169-050-3.
- [10] MENDELSON, Martin; ACHESON, David. *Franchising : Moderní forma prodeje*. 1. vydání. Praha : Management Press, 1994. 120 s. ISBN 80-85603-54-3.
- [11] *Franchising: V České republice*. 1. vydání. Praha : Česká asociace franchisingu, 2008. 147 s. ISBN 978-80-254-2136-9.
- [12] BEDNARČÍK, Z.; *Marketingový výzkum*, 1. vydání, Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2008. 176s. ISBN 978-80-7248-489-8.
- [13] BELCH, GEORGIE E; *Advertising and promotion: an integrated marketing communications perspective*, 8. vydání, Boston: McGraw-Hill Irwin, 2009, 838 s. ISBN 978-0-07-3338109-1.
- [14] MALHOTRA, NARESH K.; *Basic marketing research: a decision-making approach*, 3. vydání, N.J.: Pearson/Prentice Hall, 2009, 671 s., ISBN 978-0-13-502414-0.



## SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- [1] VLKOVÁ, Jitka. Lidé za luxusní zboží utrácují i navzdory hospodářské krizi. *Idnes.cz : ekonomika* [online]. 2009, [cit. 2010-04-19]. Dostupný z WWW: <[http://ekonomika.idnes.cz/lide-za-luxusni-zbozi-utraceji-i-navzdory-hospodarske-krizi-p51-/ekonomika.asp?c=A090816\\_203016\\_ekonomika\\_anv](http://ekonomika.idnes.cz/lide-za-luxusni-zbozi-utraceji-i-navzdory-hospodarske-krizi-p51-/ekonomika.asp?c=A090816_203016_ekonomika_anv)>.
- [2] Chanel a Dior: luxus, na který slyšíme dodnes. *Idnes.cz : ekonomika* [online]. 2006, [cit. 2010-04-19]. Dostupný z WWW: <[http://ekonomika.idnes.cz/chanel-a-dior-luxus-na-ktery-slysimedodnes-fkz-/ekonomika.asp?c=A060306\\_085046\\_deluxe\\_clanky\\_ton](http://ekonomika.idnes.cz/chanel-a-dior-luxus-na-ktery-slysimedodnes-fkz-/ekonomika.asp?c=A060306_085046_deluxe_clanky_ton)>.
- [3] České zákazníci láká luxusní zboží. *Idnes.cz : ekonomika* [online]. 2004, [cit. 2010-04-19]. Dostupný z WWW: <[http://ekonomika.idnes.cz/ceske-zakazniky-laka-luxusni-zbozi-d6f-/ekonomika.asp?c=A041017\\_232738\\_ekonomika\\_pol](http://ekonomika.idnes.cz/ceske-zakazniky-laka-luxusni-zbozi-d6f-/ekonomika.asp?c=A041017_232738_ekonomika_pol)>.
- [4] ZEMANOVÁ, Irena. Pradě se v Praze daří, chce expanzi. *Marketing a Média* [online]. 2009, [cit. 2010-04-19]. Dostupný z WWW: <[http://mam.ihned.cz/c4-10000125-38338570-100000\\_d](http://mam.ihned.cz/c4-10000125-38338570-100000_d)>.
- [5] VOGT, Caroline ; STEINBERG, Shifra . Současní spotřebitelé se rozhodli stále více utrácet za luxus. *Marketing a Média* [online]. 2003, [cit. 2010-04-19]. Dostupný z WWW: <<http://mam.ihned.cz/c1-13698990-soucasni-spotrebitelase-rozhodli-stale-vice-utracet-za-luxus>>.
- [6] Bohatí se stydí, skrývají luxus. *Marketing a Média* [online]. 2009, [cit. 2010-04-19]. Dostupný z WWW: <[http://mam.ihned.cz/c4-10000125-33739260-100000\\_d-bohati-se-stydi-skryvaji-luxus](http://mam.ihned.cz/c4-10000125-33739260-100000_d-bohati-se-stydi-skryvaji-luxus)>.
- [7] Trh s luxusním zbožím by se mohl začít oživovat v roce 2011. *Marketing a Média* [online]. 2009, [cit. 2010-04-19]. Dostupný z WWW: <<http://mam.ihned.cz/c1-37413320-trh-s-luxusnim-zbozim-by-mohl-zacit-ozivovat-v-roce-2011>>.

**CITACE V TEXTU**

- (1) FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*, 1. vydání, Brno: Computer Press, a.s., 2006. 451 s. ISBN 80-251-1041-9 (strana 219).
- (2) FORET, Miroslav. *Marketingová komunikac*, 1. vydání, Brno: Computer Press, a.s., 2006. 451 s. ISBN 80-251-1041-9 (strana 201).
- (3) KOTLER, Philip. *Marketing management*. 3 vydání. Praha: Victoria Publishing a.s., 1997. 789 s. ISBN 80-85605-08-2 (strana 577).
- (4) KOTLER, Philip. *Marketing management*. 3 vydání, Praha: Victoria Publishing a.s., 1997. 789 s. ISBN 80-85605-08-2 (strana 580).
- (5) KOTLER, Philip. *Marketing management*. 3 vydání, Praha: Victoria Publishing a.s., 1997. 789 s. ISBN 80-85605-08-2 (strana 579).
- (6) DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*, 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2001. 256s. ISBN 80-7179-603-4 (strana 18).
- (7) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Franchising*. 1 vydání, Plzeň: ZČU Plzeň-Tiskové středisko, 1997. 76 s. ISBN 80-7082-339-9 (strana 10).

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1: Konkurenční rivalita v odvětví

Tabulka č. 2: Hrozba vstupu do odvětví

Tabulka č. 3: Vyjednávací síla zákazníků

Tabulka č. 4: Vyjednávací síla dodavatelů

Tabulka č. 5: Hrozba substitutů

Tabulka č. 6: Závěry plynoucí z Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil

Tabulka č. 7: Přehled marketingových aktivit od roku 2002 do roku 2009

Tabulka č. 8: Přehled marketingových aktivit obchodu MaxMara ve Zlíně

## SEZNAM PŘÍLOH

**Příloha č. 1.** Dotazník

**Příloha č. 2.** Výsledky dotazníkového šetření – grafy

Graf č. 1: Věk zákaznic

Graf č. 2: Místo bydliště

Graf č. 3: Nejčastěji nakupované linie

Graf č.4: Pro jaký účel si zákaznice kupují oděvy?

Graf č. 5: Jak často zákaznice nakupují?

Graf č. 6: Na základě čeho se rozhodují koupit výrobek?

Graf č. 7: Jaké zákaznické výhody by si zákaznice přáli mít?

Graf č. 8: Do jaké míry si zákaznice přejí pomoci od prodejního personálu?

Graf č. 9: Hodnocení kritéria poloha obchodu

Graf č. 10: Hodnocení kritéria vzhled obchodu

Graf č. 11: Hodnocení kritéria přehlednost zboží

Graf č. 12: Hodnocení kritéria ochota personálu

Graf č. 13: Odkud se zákaznice o obchodě dozvěděla?

## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK**

Vážená zákaznice,

dovolujeme si Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku značky MaxMara. Věříme, že nám Vaše odpovědi pomohou nejen v poskytování lepších služeb, ale i k nastavení nabídky přesně Vám na míru.

Děkujeme.

### **1) Váš věk:**

- 19-25 let
- 26-29 let
- 30-35 let
- 36-39 let
- 40-45 let
- 46-49 let
- 50-55 let
- 56-59 let
- 60-65 let
- 66-69 let
- starší

### **2) V kterém kraji bydlíte?**

- Zlínský kraj
- Jihomoravský kraj
- Moravskoslezský kraj
- Olomoucký kraj
- jiné .....

### **3) Které linie u nás nejraději nakupujete?**

- MaxMara
- MaxMara Studio
- S`MaxMara
- Weekend
- Sportmax
- SportmaxCode
- doplňky

### **4) Pro jaký účel si u nás kupujete oděvy?**

- do společnosti
- do práce
- domů
- jinam

**5) Jak často u nás nakupujete?**

- denně
- párkrát za týden
- párkrát za měsíc
- párkrát za rok
- pouze v sezónních slevách

**6) Na základě čeho se rozhodujete koupit náš výrobek?**

- na základě ceny
- na základě kvality
- na základě vlastního vkusu
- na základě módních trendů
- na základě doporučení

**7) Jaké zákaznické výhody byste chtěla mít?**

- věrnostní slevy
- věrnostní certifikáty na zboží dle vlastního výběru v určité hodnotě
- podpůrné akce (slevy, 2+1 zdarma, atd.)
- služby spojené s nákupem zboží (švadlena)
- jiné .....

**8) Pokud nakupujete v našem obchodě:**

- necháváte si plně radit od našich prodavaček
- obsluhu téměř nepotřebujete, protože si chcete vše prohlédnout sama
- preferujete být obsloužena Vaší oblíbenou prodavačkou
- je Vám jedno, kdo Vás obslouží

**9) Ohodnoťte následující faktory obchodu MaxMara ve Zlíně (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)**

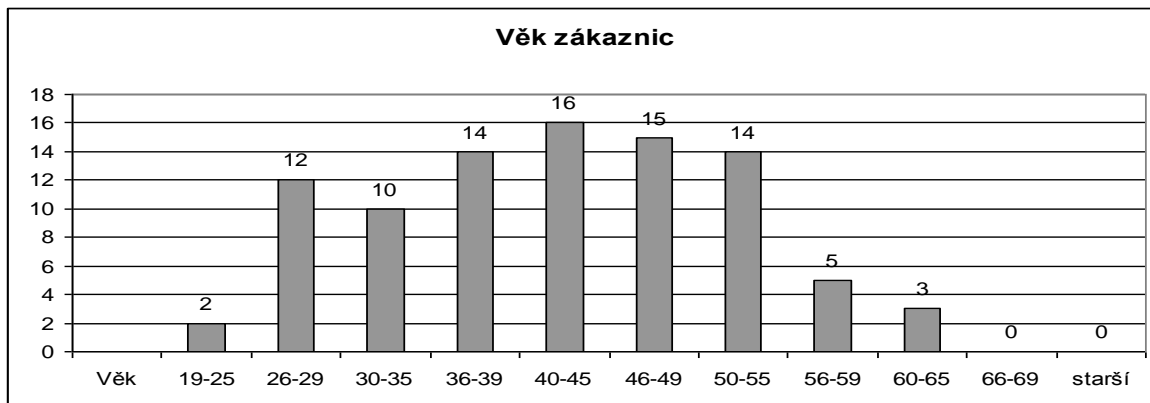
- poloha obchodu            1 2 3 4 5
- vzhled obchodu            1 2 3 4 5
- přehlednost zboží        1 2 3 4 5
- ochota personálu         1 2 3 4 5

**10) Odkud jste se o našem obchodě dozvěděla?**

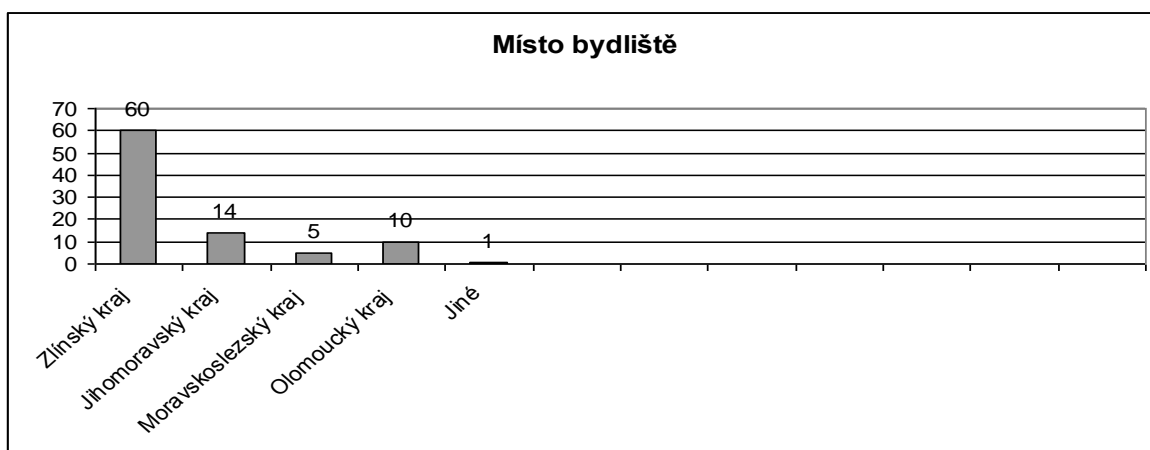
- z MaxMara magazínu
- z reklamy v časopisech
- z internetu
- na doporučení přátel
- náhodně
- jinak .....

## PŘÍLOHA P II: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

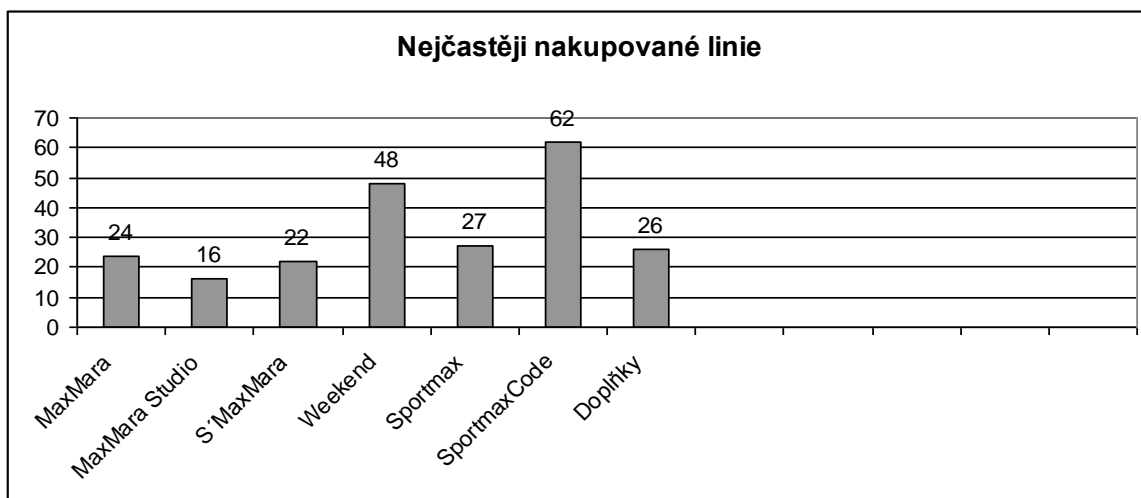
Graf č. 1. Věk zákazníků



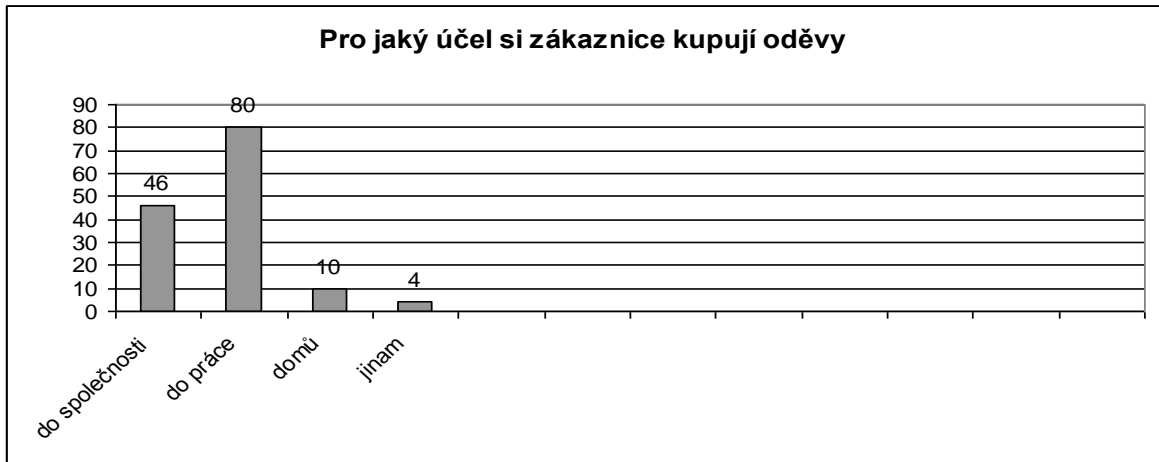
Graf č. 2. Místo bydliště



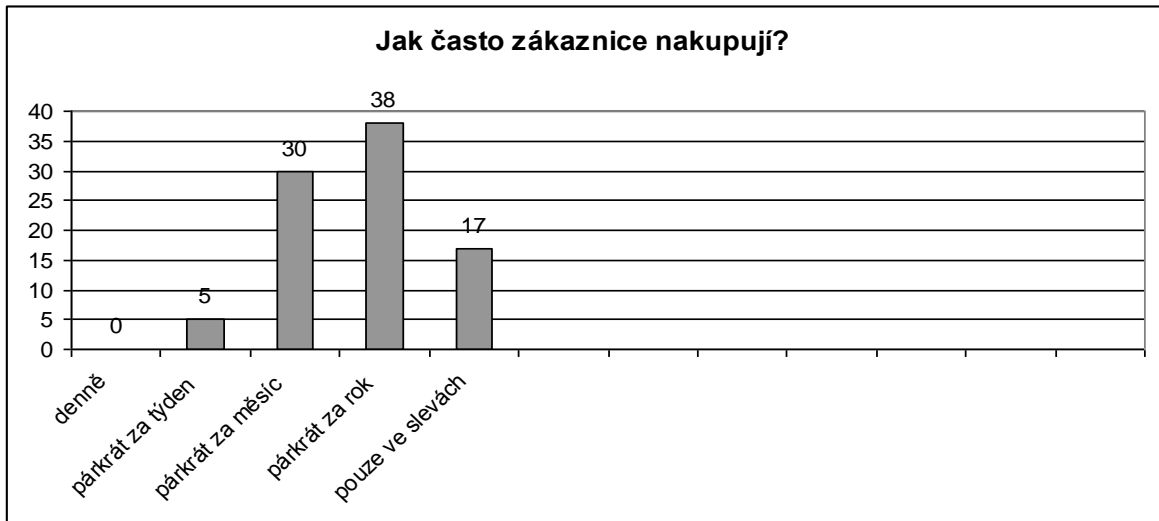
Graf č. 3. Nejčastěji nakupované linie



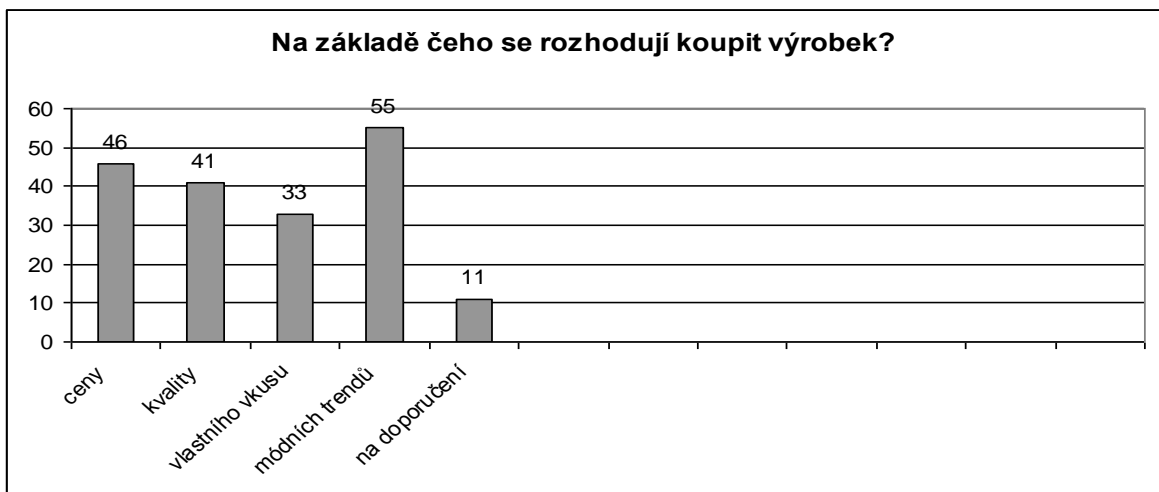
**Graf č. 4. Pro jaký účel si zákaznice kupují oděvy?**



**Graf č. 5. Jak často zákaznice nakupují?**

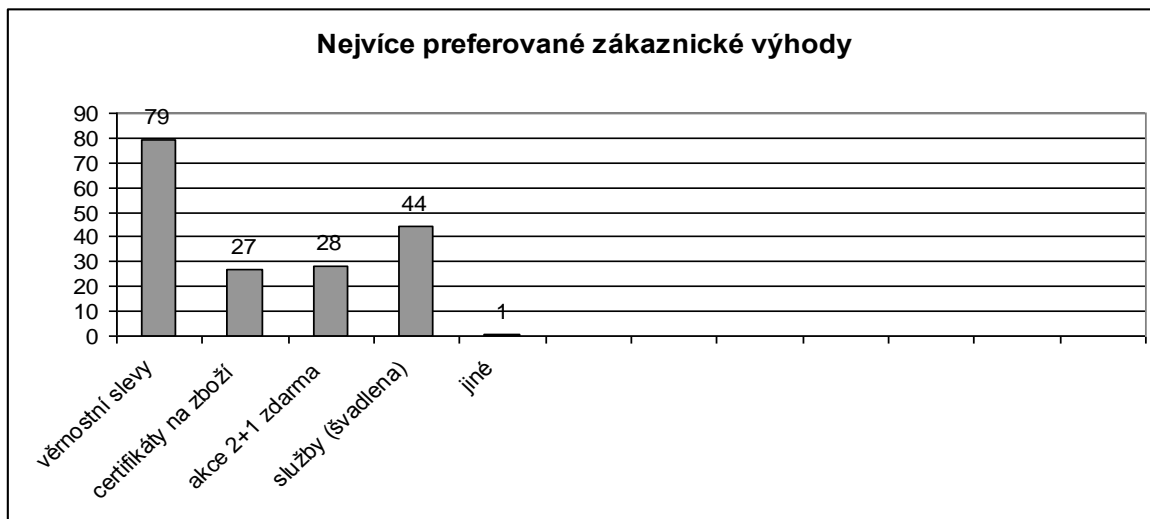


**Graf č. 6. Na základě čeho se rozhodují koupit výrobek?**





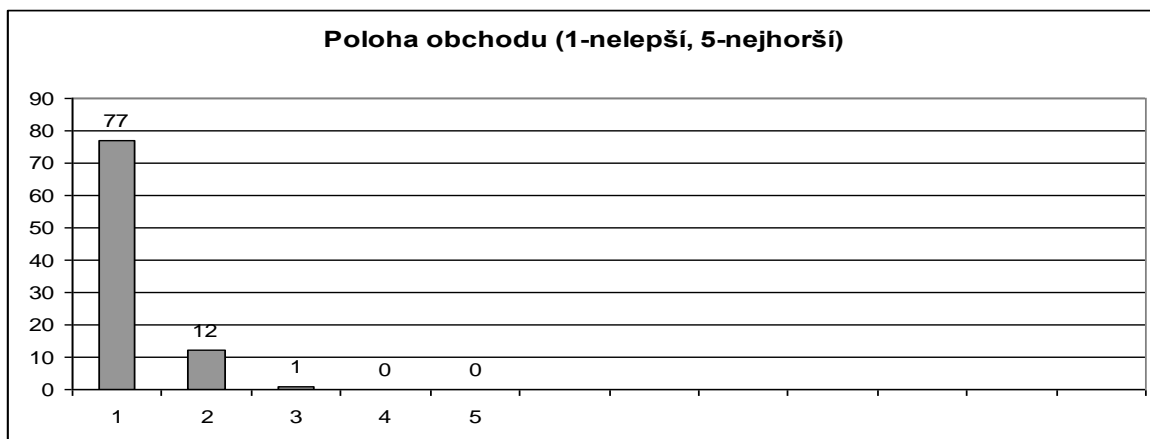
**Graf č. 7. Jaké zákaznické výhody by si zákaznice přáli mít?**



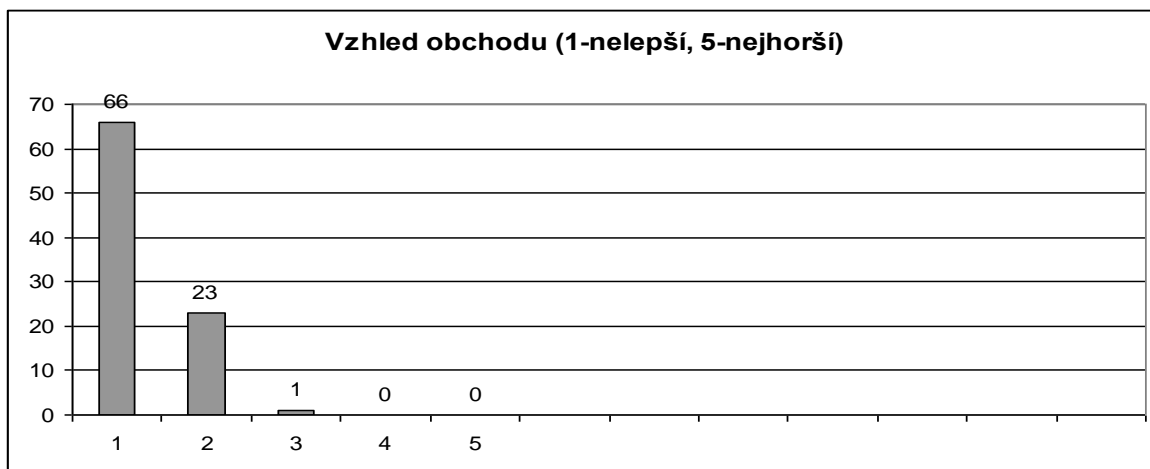
**Graf č. 8. Do jaké míry si zákaznice přejí pomoc od prodejního personálu?**



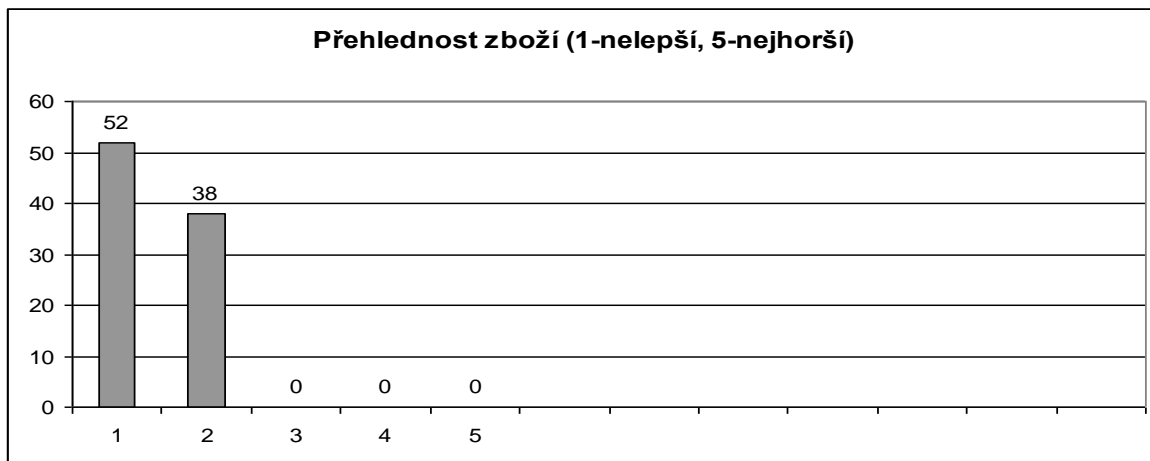
**Graf č. 9. Hodnocení kritéria poloha obchodu (kdy 1–nejlepší, 5–nejhorší)**



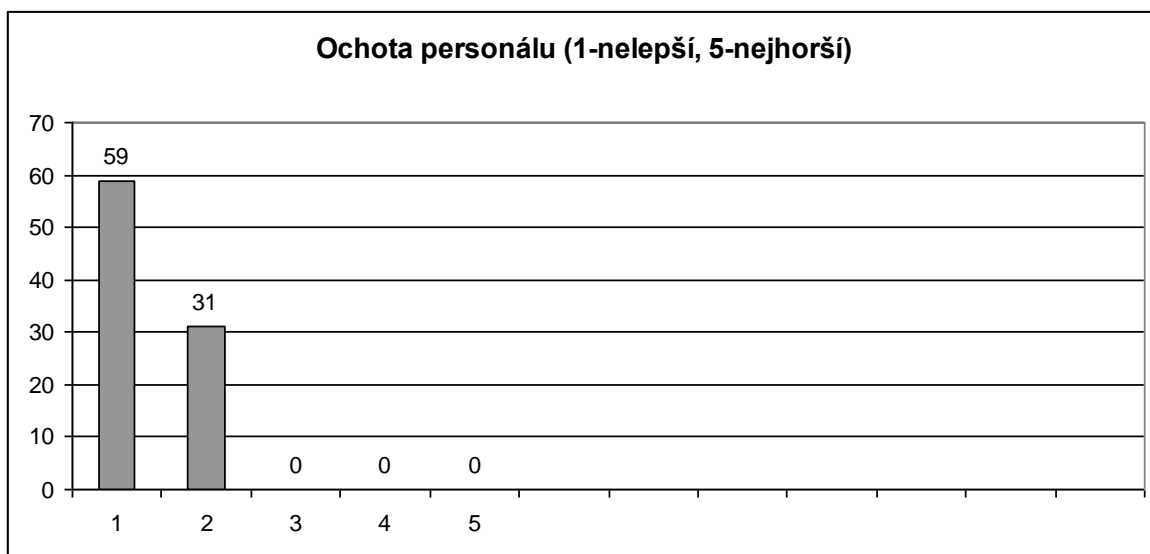
**Graf č. 10. Hodnocení kritéria vzhled obchodu (1-nejlepší, 5-nejhorší)**



**Graf č. 11. Hodnocení kritéria přehlednost zboží (1-nejlepší, 5-nejhorší)**



**Graf č. 12. Hodnocení kritéria ochota personálu (1-nejlepší, 5-nejhorší)**



**Graf č. 13. Odkud se zákaznice o obchodě dozvěděla?**



*Zdroj: vlastní zpracování*