

# Komunikační strategie vybrané společnosti

Bc. Martina Vajdáková

---

Diplomová práce  
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2020/2021

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina Vajdánková**  
Osobní číslo: **K19291**  
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Komunikační strategie vybrané společnosti**

### **Zásady pro vypracování**

1. Na základě odborné literatury zpracujte teoretická východiska k tématu práce.
2. Formulujte cíl, metody a výzkumné otázky práce.
3. Analyzujte stávající marketingovou komunikaci vybrané společnosti.
4. Navrhněte a realizujte kvantitativní výzkum s ohledem na cíl práce.
5. Ze zjištěných dat vyvodte závěry a navrhněte efektivní komunikační strategii pro zvolenou společnost.

**Seznam doporučené literatury:**

- FERRELL, O. C. a Michael HARTLINE, 2010. *Marketing Strategy. B.m.: Cengage Learning.* ISBN978-0-538-46738-4.
- FILL, Chris, 2013. *Marketing communications: brands, experiences and participation. 6th ed.* Harlow: Pearson, xliii, 820 s. ISBN 978-0-273-77054-1.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada Publishing, 221 s. ISBN 978-80-247-5769-8.
- KOZEL Roman, MYNÁŘOVÁ Lenka, SVOBODOVÁ Hana, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu,* Grada Publishing a.s., ISBN 978-80-247-3527-6
- PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání.* Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Vedoucí diplomové práce:

**Mgr. Josef Kocourek, PhD.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **29. ledna 2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2021**



**doc. Mgr. Irena Armutidisová**  
děkanka

**Mgr. Josef Kocourek, PhD.**  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/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;
- podle § 60 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 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/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 bakalářské/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;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: ..... 6.4. 2021 .....

Jméno a příjmení studenta: ..... MARTINA VAJDAKOVÁ' .....

.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá marketingovou komunikací společnosti Gazel, spol. s r.o., českého prodejce dřevěného nábytku. V teoretické části práce jsou definovány základní pojmy související s marketingovou komunikací, jejími nástroji a rozdělením a věnuje se teorii plánování komunikační strategie. V navazující praktické části je představena firma Gazel, její současná marketingová komunikace a jsou provedeny analýzy prostředí společnosti. Východiska z praktické části jsou využita k vypracování projektové části, kde je představen návrh nové marketingové komunikace. Práce bude sloužit pro potřeby společnosti.

Klíčová slova: marketingová komunikace, komunikační mix, situační analýza, plánování marketingové komunikace, cílová skupina, reklama

## **ABSTRACT**

The focus of this Master's thesis is on marketing communication of Gazel Inc., a Czech wooden furniture retailer. The theoretical part of the thesis defines basic concepts related to marketing communication, its tools, distribution and deals with the theory of planning a marketing strategy. The follow-up practical part introduces Gazel, its current marketing communication and analyses the environment of the company. Findings from the practical part are used to develop the project part of the thesis, where a new marketing communication proposal is introduced. The thesis will serve the company's needs.

Keywords: marketing communication, communication mix, situational analysis, planning of marketing communication, target group, advertisement

Děkuji svému vedoucímu práce Mgr. Josefu Kocourkovi Ph. D. za odborné vedení, cenné rady, a především za jeho vstřícnost, motivaci a trpělivost.

Ráda bych také poděkovala svým přátelům Zuzaně, Simoně a Filipovi za pomoc a podporu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 SPECIFIKA TRHU S NÁBYTKEM V ČR .....</b>	<b>12</b>
1.1 TRH S NÁBYTKEM V ČR V OBDOBÍ CELOSVĚTOVÉ PANDEMIE .....	13
<b>2 KOMUNIKAČNÍ MIX .....</b>	<b>15</b>
2.1 CÍLE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	15
2.2 ZÁKLADNÍ NÁSTROJE KOMUNIKAČNÍHO MIXU .....	16
2.2.1 Reklama.....	16
2.2.2 Podpora prodeje.....	17
2.2.3 Public relations a publicita .....	18
2.2.4 Přímý marketing.....	19
2.2.5 Osobní prodej .....	19
2.2.6 Sponzoring .....	20
2.3 NOVÉ FORMY MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	20
2.3.1 On-line marketing .....	21
2.3.2 Ústní šíření (Word-of-mouth) .....	21
2.3.3 Guerilla marketing.....	22
2.4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE MALÝCH FIREM .....	23
2.4.1 Specifika malých firem .....	23
2.4.2 Marketing v malé firmě.....	24
2.4.3 Marketingová komunikace v malé firmě .....	26
2.5 INTEGROVANÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	27
2.5.1 Výhody a nevýhody integrované marketingové komunikace .....	28
2.5.2 Předpoklady pro zavedení IMC ve firmě .....	28
<b>3 PLÁN MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE .....</b>	<b>30</b>
3.1 ANALÝZY VÝCHOZÍHO STAVU .....	30
3.1.1 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	30
3.1.2 Analýza SWOT .....	31
3.1.3 Analýza vnějšího prostředí.....	31
3.2 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE .....	32
3.3 CÍLE KOMUNIKACE A VOLBA NÁSTROJŮ .....	33
3.3.1 Komunikační cíle .....	33
3.3.2 Volba nástrojů komunikace.....	33
3.4 CÍLOVÁ SKUPINA .....	33
3.5 STANOVENÍ ROZPOČTU .....	34
3.6 MĚŘENÍ VÝSLEDKŮ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE .....	35
<b>4 METODIKA PRÁCE.....</b>	<b>36</b>

4.1	MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	36
4.2	DRUHY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....	36
4.3	CÍL PRÁCE .....	37
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>38</b>
<b>5</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI GAZEL SPOL. S R.O.....</b>	<b>39</b>
5.1	HISTORIE FIRMY GAZEL .....	39
5.2	PRODUKTOVÉ PORTFOLIO SPOLEČNOSTI.....	40
5.3	CÍLOVÁ SKUPINA .....	42
<b>6</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉ KOMUNIKACE FIRMY GAZEL SPOL. S R.O. ....</b>	<b>43</b>
6.1	REKLAMA.....	43
6.2	PODPORA PRODEJE .....	45
6.3	OSOBNÍ PRODEJ .....	47
6.4	ON-LINE KOMUNIKACE.....	47
<b>7</b>	<b>VSTUPNÍ ANALÝZY.....</b>	<b>51</b>
7.1	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	51
7.1.1	Odběratelé .....	51
7.1.2	Dodavatelé.....	52
7.1.3	Stávající konkurence .....	53
7.1.4	Substituty.....	55
7.1.5	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	56
7.1.6	Vyhodnocení analýzy.....	57
7.2	SWOT ANALÝZA.....	59
<b>8</b>	<b>ANALÝZA KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU.....</b>	<b>64</b>
8.1	NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ PŘI POŘIZOVÁNÍ NÁBYTKU.....	64
8.2	ZNALOST SPOLEČNOSTI GAZEL .....	67
8.3	ODPOVĚDI NA DEMOGRAFICKÉ OTÁZKY .....	68
8.4	ZÁVĚRY KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU .....	68
<b>9</b>	<b>ZHODNOCENÍ STÁVAJÍCÍHO KOMUNIKAČNÍHO MIXU FIRMY GAZEL.....</b>	<b>70</b>
<b>10</b>	<b>ZÁVĚRY PRAKTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>71</b>
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>73</b>
<b>11</b>	<b>NÁVRH MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE FIRMY GAZEL.....</b>	<b>74</b>
11.1	VÝCHODISKA PRO NÁVRH MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	74
11.2	CÍLE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	74
11.3	KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE .....	75
11.4	KOMUNIKAČNÍ MIX .....	75
11.4.1	Reklama.....	76



11.4.2	Online komunikace .....	78
11.4.3	Podpora prodeje.....	80
11.4.4	Přímý marketing.....	83
11.4.5	Public relations.....	84
11.4.6	Osobní prodej .....	84
11.5	STANOVENÍ ROZPOČTU .....	85
11.6	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	86
11.7	OMEZENÍ A RIZIKA PROJEKTU .....	88
11.8	VYHODNOCENÍ A MĚŘENÍ ÚČINNOSTI .....	89
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>91</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>		<b>92</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>		<b>96</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>97</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>98</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>		<b>99</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>100</b>

## ÚVOD

Nedílnou součástí lidského života a celé společnosti je komunikace, která zastává klíčovou roli i v marketingu. Nejvyužívanějším nástrojem portfolia marketingových komunikací je reklama, která se stala všudypřítomným fenoménem. V různých formách a podobách se s ní setkáváme každý den, radí nám, přesvědčuje nás. Proces marketingových komunikací se zdá být jednoduchý. Je nutné vědět, koho chceme oslovit, čeho chceme docílit a jakým způsobem chceme oslovovat. Zbývá už jen vyřešit, čím cílovou skupinu zaujmeme, jakou zvláštnost a výhodu nabídneme, aby si zákazník vybral právě nás. Reklama je nástrojem v rukou lidí a jen na nich záleží, jak jej budou používat. Pokud chceme, aby byla úspěšná, je nutné seznámit se s jejími cíli, principy, druhy a postupy.

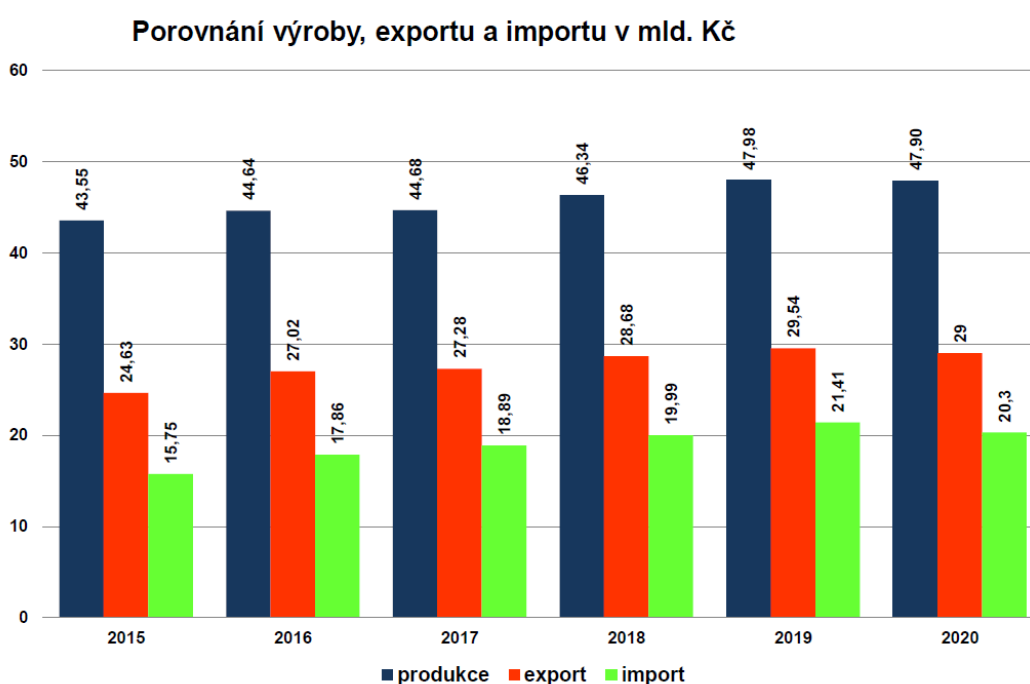
Diplomová práce bude zaměřena na marketingovou komunikaci firmy Gazel spol. s r. o., českého prodejce dřevěného nábytku. Firma se na českém trhu s nábytkem pohybuje již 30 let a během tohoto období se její postavení na trhu mění a s ním i ekonomická situace a tendence marketingové komunikace. V průběhu let přibylo v segmentu prodeje nábytku mnoho konkurenčních společností, které postupně zabraly část trhu a oslabily postavení firmy Gazel. Teoretická část práce bude obsahovat rešerši dostupné literatury k tématu marketingové komunikace, integrované marketingové komunikace a analýz vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Praktická část práce bude následně analyzovat současné marketingové komunikační aktivity a komunikační nástroje společnosti a na základě výsledků bude navržena komunikační strategie, kterou by společnost měla aplikovat, aby optimalizovala komunikaci s cílovou skupinou zákazníků. Analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti identifikuje rizika, na která se podnik musí připravit, ale také příležitosti, které může využít.

Východiska z praktické části budou použita pro vypracování projektové části, kde bude předložen návrh optimální koordinace marketingových aktivit a nastavení kontrolních mechanismů, které zajistí efektivnost vynaložených finančních nákladů. Práce bude sloužit pro potřeby společnosti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 SPECIFIKA TRHU S NÁBYTKEM V ČR

Nábytkářský průmysl v České republice patří mezi dlouhodobě rostoucí odvětví průmyslu. Obor výroby nábytku zaznamenává ve sledovaném období trvalý růst, odhad odborníků však očekává za rok 2020, vzhledem k probíhající pandemické krizi, velmi mírný pokles. Pozitivní je, že předpokládaný úbytek je relativně malý a neklesne pod hodnotu roku 2018. Následující graf ukazuje vývoj objemu produkce, exportu a importu v nábytkářství ČR v mld. Kč., za období od roku 2015 do roku 2020. (Tisková zpráva Asociace českých nábytkářů, 2020)



Graf 1 Porovnání produkce, exportu a importu v mld. Kč, Zdroj: Tisková zpráva Asociace českých nábytkářů, 2020

Z uveřejněných dat Ministerstva průmyslu a obchodu vyplývá, že nábytkářský průmysl lze nazvat exportním odvětvím. Česká republika vyprodukuje více nábytku, než spotřebuje, celkový objem exportu se pohybuje mezi 5-10 %, přičemž hlavní vývozní zemí je Německo, dále potom Slovensko a Francie.

Pokud bychom se naopak soustředili na import, cca 60 % z celkového objemu dovezeného nábytku tvoří dodávky z Polska, Německa a Číny. (Tisková zpráva asociace českých nábytkářů, 2020)

Jak podotýká ve svém článku Luštinec, v České republice se vyskytují dvě skupiny zákazníků: tzv. prvonákupčí, což jsou kupříkladu mladí lidé a začínající podniky, kterým

vyhovují řetězce s levným exportovaným nábytkem. Druhou skupinou jsou tzv. druhonákupčí, kteří se více zamýšlejí nad kvalitou produktů a mají specifické požadavky, za které jsou ochotni si připlatit. (Luštinec, 2018)

Tomáš Lukeš, tajemník AČN dále uvádí výhody nákupu nábytku od tuzemských výrobců. Čeští producenti v drtivé většině využívají ve svých výrobcích české zaměstnance, kteří jsou dobře proškolenými odborníky a čerpají z řemeslné tradice, která je u nás rozvíjena mnoho let. Nábytkářský průmysl v uplynulých letech mohutně investoval, čímž se redukuje provozní náklady a šetří lidská práce. Investice mají zároveň vliv na kvalitu konečných produktů, díky modernímu výrobnímu zařízení. Zakoupením nábytku, který byl vyroben v České republice, je nejen podpořena ekonomika, ale je pravděpodobnější, že zakoupíte nábytek vyšší kvality, než je tomu u výrobků původem například z Polska nebo Číny a za mnohem uspokojivější cenu než z Itálie nebo Německa. Další nespornou výhodou je to, že česká firma se k oprávněné reklamaci výrobků, ve většině případů, nepostaví zády. AČN má tuto zkušenost z řady let trvajících monitoringu trhu. (Tisková zpráva Asociace českých nábytkářů, 2020)

„Nábytek, který nic nepovídá o přírodě a truhláři, je špatný nábytek. Býti nábytkem dále znamená uchovat jistou pokoru a prostotu, nevystřikovat příliš ostré rohy, mít loajální ochotu sloužit a nehonit se po žádné okázalosti a výzdobě, neboť to jest z dřevěného hlediska nemístné. To vše jsou intimní ctnosti, k nimž dřevo má od přírody náklonnost, jen špatný člověk je nutí chovat se falešně a neskromně.“ „Chce-li mít skříň nějaký vzletný ideál ať je více dřevem než architekturou.“ (Karel Čapek), (Bytový nábytek, 2013)

## 1.1 Trh s nábytkem v ČR v období celosvětové pandemie

Výkon oboru produkce nábytku je, stejně jako u mnoha dalších průmyslových odvětví, zasažen koronavirovou krizí a s ní spojenými vládními opatřeními proti šíření nemoci Covid 19. Jednotlivé firmy byly zasaženy rozdílně, ty, které jsou závislé na obchodní síti, zaznamenaly výpadek v podstatě okamžitě. Kamenné prodejny musely své pobočky uzavřít, což zároveň podpořilo on-line nakupování.

Jak uvádí Tomáš Lukeš, tajemník Asociace českých nábytkářů (AČN), neustále pokračuje trend dovozu levného nábytku ze zahraničí a lze předpokládat, že méně kvalitního. Český trh s nábytkem prochází zásadní reformou. Cenová strategie řetězců se střetává s konkurencí levných internetových obchodníků a zároveň se mění požadavky spotřebitelů, kteří stále více vyhledávají výrobu nábytku na zakázku. Podle odhadu AČN může mít šest

největších nábytkářských řetězců zhruba čtvrtinový až třetinový podíl na domácím trhu s nábytkem. Lze to však jen velmi hrubě odhadnout, vzhledem k tomu, že velké řetězce neprodávají jen nábytek, ale nabízejí zároveň celou řadu doplňků. (Nábytkářský trh se mění, 2020)

Z výzkumu, který realizovala AČN vyplynulo, že se naprostá většina firem, specializovaných na výrobu nábytku, v době pandemie zatím vyhnula rozsáhlejšímu propouštění zaměstnanců, ačkoliv jej nelze do budoucna vyloučit. Některé společnosti čerpají státní podporu „Antivirus“ z důvodu uzavřených prodejen a showroomů. Potenciálním problémem na trhu s nábytkem se však stává nedostatek certifikovaného dřeva pro výrobu produktů, vzhledem k dlouhodobému nedostatku srážek.

(Tisková zpráva Asociace českých nábytkářů, 2020)

I přes problémy, které současná situace zapříčiněná nemocí Covid 19 způsobila, jako je omezení pohybu, uzavření hranic a omezení obchodu i výroby, pokračují tuzemští výrobci nábytku v investicích do svých provozů. Podle předběžných odhadů AČN se v roce 2020 výrobcům nábytku v ČR dařilo, aby tomu tak bylo i do budoucna, je nutné držet krok s nejmodernějšími výrobními trendy, jako jsou investice do robotů, automatizovaných pracovišť a softwarových technologií. Podle kvalifikovaného odhadu (dopočtu) Asociace českých nábytkářů a společnosti Apicon Consulting lze předpokládat, že produkce nábytku v tuzemsku za loňský rok dosáhne téměř 48 miliard Kč. Kvalifikovaný odhad vychází z hodnot výsledku za první pololetí 2020 a zároveň zohledňuje dynamiku vývoje. Lze předpokládat, že import klesl na hodnotu 20,3 mld. Kč, a export mírně klesl na 29 mld. Kč. Dle těchto předpokladů exportní výkonnost tuzemského nábytkářského průmyslu za rok 2020 překročí 18 %. (Tisková zpráva Asociace českých nábytkářů, 2021)

## 2 KOMUNIKAČNÍ MIX

Marketingový komunikační mix je podsystémem marketingového mixu, který se skládá z produktové politiky, tvorby cen, distribučních cest a komunikace (Product, Price, Place, Promotion – 4P). Podnik, nebo marketingový manažer používají nástroje komunikačního mixu tak, aby jejich nejvhodnější kombinací dosáhli marketingových a zároveň i firemních cílů. Součástí komunikačního mixu je osobní i neosobní komunikace a jejich kombinace. Každý z nástrojů plní určitou funkci a vzájemně se doplňují. (Příkrylová, 2019, s. 143-147) Jurášková a Horňák definují marketingovou komunikaci jako součást marketingového mixu, „čtvrté P“ – promotion a zároveň dělí propagační prostředky na nadlinkové (klasické) a podlinkové (ostatní). Zdůrazňují, že v současnosti musí být použití klasické reklamy v médiích ve spojení s ostatními aktivitami řízené a systematické. Z tohoto důvodu vznikla na konci 20. století teorie integrované marketingové komunikace. (Jurášková a Horňák, 2012, s. 105)

„Marketingová komunikace je důležitým prvkem marketingového mixu. Úspěšný marketing je v podstatě založen na komunikaci, především na komunikaci se zákazníkem, a právě čtvrté P marketingového mixu – tedy promotion – nabízí nejvhodnější nástroje k této komunikaci.“ (Pospíšil a Závodná, 2012, s. 10)

### 2.1 Cíle marketingové komunikace

„Základním cílem marketingové komunikace je přesvědčit potenciálního nebo stávajícího zákazníka či veřejnost, aby na základě přesně definovaného cíle a stanoveného způsobu přenosu postupně změnili názory, postoje či chování vůči firmě a její nabídce. Znamená to modifikovat mentální stránku, tj. motivaci, znalosti, představy, postoje“. (Příkrylová, 2019, s. 83-89)

Dle Kotlera a Kellera je marketingová komunikace nástrojem, kterým podniky informují, přesvědčují a upomínají zákazníky, ať již přímo nebo nepřímo, o značkách či výrobcích, které prodávají. Tato komunikace slouží firmám k vyvolání dialogu se zákazníkem. Cílem je zároveň navázání vztahu se spotřebitelem a posilování jeho věrnosti. Úspěšná komunikace spotřebitelům ukazuje, jak a proč je výrobek používán, kým, kde a kdy. Zákazník si může firmu zapamatovat, produkt zakoupit nebo vyzkoušet. (Kotler a Keller, 2013, s. 516)

Stanovení správných cílů marketingové komunikace je jedním z důležitých manažerských rozhodnutí. Musí směřovat k posilování dobré pověsti společnosti a vycházet ze strategických marketingových záměrů. Je nutné brát v úvahu cílovou skupinu, na kterou je komunikace zaměřena a životní cyklus produktu a značky. Cílem komunikace může být vybudování a udržování značky, poskytnutí informací, tvorba a stimulace poptávky, diferenciací značky nebo produktu, důraz na užitek a hodnotu výrobku, stabilizace obratu nebo posílení firemní image. (Přikrylová, 2019, s. 131-136)

## 2.2 Základní nástroje komunikačního mixu

Přikrylová ve své publikaci uvádí šest základních nástrojů marketingové komunikace. Člení ji na osobní a neosobní, přičemž do osobní zahrnuje **osobní prodej**. Jako neosobní formy uvádí **reklamu, podporu prodeje, přímý marketing, Public relations a sponzoring**. Kombinací obou forem jsou poté veletrhy a výstavy. Jakožto další, nové nástroje komunikačního mixu zmiňuje guerillovou komunikaci, product placement a word-of-mouth (WOM). Všechny uvedené prostředky plní určitou funkci a vzájemně se doplňují. (Přikrylová, 2019, 140-144)

Kotler a Keller uvádějí osm hlavních nástrojů marketingové komunikace, z nichž se komunikační mix skládá. Jsou jimi: reklama, podpora prodeje, události a zážitky, Public relations, přímý marketing, osobní prodej, interaktivní marketing a ústní šíření.

Firemní komunikace však sahá mnohem dále. Vše, co je spojeno s firmou, produktem, zaměstnanci, ale také například místem prodeje, působí na kupující a zanechává v nich dobrý nebo špatný dojem. Na základě daného působení se posiluje nebo oslabuje názor spotřebitele na podnik, utváří se hodnota značky a upevňuje image v myslích zákazníků, což může ovlivnit tržby. (Kotler a Keller, 2013, s. 518)

### 2.2.1 Reklama

„Slovo reklama vzniklo pravděpodobně z latinského *reklamare* – znovu křičeti, což odpovídalo dobové „obchodní komunikaci“. I když se způsob prezentace během staletí změnil, pojem reklama zůstal. V současné době je reklama definována jako „každá placená forma neosobní prezentace a nabídky idejí, zboží nebo služeb prostřednictvím identifikovatelného sponzora.“ Vzhledem k tomu, že reklama využívá masová média, lze jejím prostřednictvím oslovit široké spektrum potenciálních zákazníků, její nevýhodou je však neosobnost a jednostranná komunikace. Hlavními prostředky reklamy jsou:



- **Inzerce v tisku** – zejména v novinách a časopisech s možností předání složitějších informací.
- **Televizní spoty** – televize je masové médium umožňující prezentaci produktu s využitím obrazu, zvuku, hudby a pohybu.
- **Rozhlasové spoty** – možnost cílení na jasně vyhraněné segmenty, včetně regionálních.
- **Venkovní reklama** – billboardy, prosvětlené vitríny, plakátové plochy a další.
- **Reklama v kině** – reklamní spot v kině zasahuje pouze omezený počet zákazníků.
- **Audiovizuální snímky (Product placement)** – umístění značky či výrobku do filmů, televizních pořadů a dalších audiovizuálních děl.

(Vysekalová, 2012, s. 20-21), (Karlíček, 2018, s. 999-1006)

Reklama je nejviditelnějším a nejvíce používaným prostředkem marketingových komunikací, který je v rukou profesionálů vhodným a efektivním nástrojem komunikace se zákazníkem. Reklama však nemusí pouze přesvědčovat spotřebitele k nákupu, může být zároveň šířitelkou kultury, uměleckým dílem nebo vzdělávacím nástrojem. Nutno však podotknout, že může být také všudypřítomným, dotěrným, velmi drahým a neúčinným komunikačním prostředkem, pokud se jí chopí lidé, kteří neznají její podstatu a principy fungování. (Pospíšil a Závodná, 2012, s. 17)

Podle Karlíčka je reklama hlavním nástrojem pro vytváření a upevňování pozice značek. Umí účinně zvyšovat povědomí o značce a zároveň má vliv na asociace, které konkrétní značka vyvolává, má také schopnost oslovit velké cílové segmenty. Každé používané médium má však své výhody a nevýhody, na něž musí být při navrhování reklamní kampaně brán ohled. (Karlíček, 2018, s. 998-1004)

Kotler a Keller k reklamě podotýkají: „Na prodeje může mít vliv pouhá existence reklamy: spotřebitelé prostě uvěří, že mohutně inzerovaná značka, musí nabízet „dobrou hodnotu“. Vzhledem k mnoha formám a využitím reklamy, je celkem obtížné ji nějak paušalizovat“. (Kotler a Keller, 2013, s. 531)

### 2.2.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje obsahuje celou řadu nástrojů, které podněcují okamžitý prodej. Do skupiny těchto prostředků můžeme zahrnout například přímé slevy z ceny výrobku, výhodná balení, slevové kupony, vzorky produktu zdarma, dárky nebo soutěže. Všechny

tyto nástroje jsou založeny na finanční nebo nefinanční odměně, která má případné zákazníky podněcovat ke koupi nebo alespoň vyzkoušení výrobku. Výhodou je schopnost vyvolat okamžitý a zřetelný nárůst prodeje. Podpora prodeje však může mít také celou řadu negativ. V řadě případů je finančně náročná, nárůst prodejů bývá vystřídán jejich poklesem a může mít také negativní vliv na hodnotu značky. (Karlíček, 2018, 1017-1026)

Při častém opakování působení v místě prodeje lze vytvořit „podmíněný reflex“ na konkrétní značku nebo produkt spojením s příjemným zážitkem, který vyvolá daná akce – například ochutnávka, prezentace nebo dárek – a zajistit tak dlouhodobější účinek. Vysekalová dále dělí podporu prodeje na tři základní oblasti:

- Akce zaměřené na zákazníka – slevy, dárky, soutěže, kupony, vzorky, ochutnávky, cenové balíčky, předvádění produktů a jiné.
- Akce obchodní – vybavení obchodů a podmínky pro kupující, obchodní dohody, společná obchodní činnost a reklamní předměty, obchodní setkání a další.
- Akce zaměřené na prodejní týmy – motivační plány, zájezdy a další výhody.

(Vysekalová, 2012, s. 21-22)

Podpora prodeje je krátkodobý stimul, který je kombinován s některými formami reklamy, se záměrem zdůraznit, doplnit nebo jinak podpořit cíle komunikačního programu. Všeobecně můžeme říci, že reklama dává zákazníkovi podnět a podpora prodeje důvod ke koupi. (Přikrylová, 2019, s. 145-151)

### 2.2.3 Public relations a publicita

„Cílem práce s veřejností (Public relations – PR) je vytvoření příznivého klimatu, získání sympatií a podpory veřejnosti a institucí, které mohou ovlivnit dosažení marketingových záměrů. Jde o cílevědomé dlouhodobé úsilí, které se snaží vytvářet a podporovat vzájemné pochopení mezi organizací a veřejností.“ (Vysekalová, 2012, s. 22)

Jak Pospíšil a Závodná zjednodušeně uvádějí, jedná se o veškeré aktivity, kterými se firma snaží získat veřejnost na svoji stranu, a to budováním dobrého jména a image firmy v očích veřejnosti. Public relations obsahují několik kategorií využívajících charakteristické nástroje. Nejdůležitějšími jsou vztahy s médii, se zaměstnanci, s vládními organizacemi, s místními skupinami a orgány a vztahy s neziskovou a nevýrobní sférou. (Pospíšil a Závodná, 2012, s. 13)

Mezi nástroje PR řadíme kupříkladu tiskové zprávy, tiskové konference, firemní časopisy, bulletiny, výroční zprávy firem, newslettery, blogy, diskusní fóra, osobní komunikaci a další. Uvedené aktivity mohou zajišťovat specializované PR agentury, případně přímo ve společnosti působí PR oddělení nebo tiskový mluvčí. (Jurášková a Horňák, 2012, s. 187)

#### 2.2.4 Přímý marketing

„Přímý marketing (direct marketing) je založen na budování stálého vztahu se zákazníky, kteří jsou požádáni o reakci (odpověď) prostřednictvím různých komunikačních cest, například telefonem, poštou, internetem nebo osobní návštěvou. Základem dobrého přímého marketingu jsou kvalitní adresy.“ (Jakubíková, 2013, s. 1644-1653)

Jak uvádí Jurášková a Horňák, výchozí ideou pojetí přímého marketingu je odstranění anonymity zákazníků. Jde o snahu pochopit a zhodnotit potřeby určité skupiny odběratelů, cíleně využít jednotlivé marketingové nástroje a jejich dopady měřit. Pomocí přímého marketingu (přímou komunikací nebo přímou distribucí) lze zvolené konečné zákazníky oslovit individuálně a adresně, získat bezprostřední odezvu, vyvolat dialog a budovat s nimi dlouhodobé, oboustranně výhodné, vztahy. (Jurášková a Horňák 2012, s. 126)

Vysekalová však podotýká, že nevýhodou přímého marketingu, vzhledem k zaměření na přesně vymezenou skupinu odběratelů, je malý dosah k široké veřejnosti. (Vysekalová, 2012, s. 23)

#### 2.2.5 Osobní prodej

Osobní prodej definuje Přikrylová jako prezentaci produktů nebo služeb při osobní komunikaci mezi prodávajícím a zákazníkem. Jde tedy o přímou formu s oboustrannou komunikací, jejímž cílem je prodat výrobek, ale také vytvářet dlouhodobé pozitivní vztahy a posilovat image společnosti i produktu. Výhodou osobního prodeje je možnost bezprostřední zpětné vazby. (Přikrylová, 2019, s. 143-148)

K cílům osobního prodeje patří vyhledávání spotřebitelů a komunikace s nimi, prodej výrobků, poskytování služeb, získávání informací, rozmisťování zboží a další činnosti, které jsou prováděny přímým kontaktem se zákazníkem, přes telefon nebo přes adresnou korespondenci. Výhodou osobního prodeje je možnost pozorovat reakce zákazníků a vytvořit s nimi dlouhodobý vztah. Na podněty prodejce se zákazník cítí povinen reagovat, ať pozitivně nebo negativně. (Jakubíková, 2013, s. 1635-1649)

Vzhledem k tomu, že osobní prodej využívá psychologických poznatků z verbální i neverbální komunikace, zařazuje jej Vysekalová do nejefektivnějších nástrojů komunikačního mixu. Přímý kontakt se zákazníkem umožňuje poznat jeho přání a požadavky, tomu přizpůsobit prodejní argumentaci a optimalizovat prodej. Dalším důležitým bodem je péče o spotřebitele i po nákupu v podobě dodatečných služeb, další nabídky či vyřizování případných reklamací. (Vysekalová, 2012, s. 21)

### 2.2.6 Sponzoring

Řada autorů zařazuje sponzoring do nástrojů Public relations, Příkrylová však zdůrazňuje, že se jedná o samostatnou součást komunikačního mixu, jelikož se vyznačuje velkou pružností, směřuje k mnoha záměrům a cílům a bývá propojen s ostatními nástroji marketingové komunikace, především s eventy. (Příkrylová, 2019, s. 542-546)

Kotler a Keller definují tento komunikační nástroj jako: „Společností sponzorované aktivity a programy navržené pro vytvoření každodenních nebo speciálních interakcí značky se spotřebiteli, zahrnující sportovní, umělecké, zábavné a s kauzou spojené události a méně formální aktivity.“ (Kotler a Keller, 2013, s. 518)

Do kategorie událostí a zážitků řadí Karlíček **event marketing a sponzoring**. Event marketing spočívá v pořádání událostí a akcí pro současné i potenciální zákazníky podniku, kdy organizátorem je samotná společnost. Pokud se jedná o sponzoring, danou událost, většinou sportovní nebo kulturní, organizuje třetí strana. Sponzoring má často stejné cíle jako reklama, jedná se o prohlubování znalosti značky nebo posílení image. (Karlíček, 2018, 1035-1038)

Vysekalová uvádí, že sponzoring je založen na principu služby a protislужby. Sponzor poskytuje finanční nebo věcné prostředky a za to obdrží protislужbu, která přispívá k dosažení jeho marketingových záměrů. Nejčastější formou je sportovní sponzoring, který garantuje velkou publicitu a prezentaci loga při sportovních událostech, dále pak sponzoring v kulturní nebo sociální oblasti. (Vysekalová, 2012, s. 24)

## 2.3 Nové formy marketingové komunikace

Výše uvedené komunikační nástroje jsou zařazovány mezi tradiční. V současnosti se však stále častěji setkáváme s novými formami marketingové komunikace, které většinou nebývají využívány samostatně, ale mohou doplňovat kampaně v klasických médiích.

### 2.3.1 On-line marketing

Za on-line propagaci lze považovat zejména reklamní spoty vysílané v on-line prostředí a bannerovou reklamu v různých podobách. Na rozdíl od jiných médií se internet nesporně vyznačuje nejpřesnějším zacílením. Reklamu lze zobrazovat pouze odběratelům s určitou charakteristikou a chováním, navíc lze tyto potenciální zákazníky směřovat přímo na web firmy, kde může dojít k okamžitému prodeji. Mezi nevýhody tohoto komunikačního kanálu patří přesycenost reklamou a jistá „bannerová slepota“, kdy zákazníci reklamu přehlížejí nebo přeskakují. Z tohoto důvodu je u on-line prostředí velmi důležitá kreativita a zajímavý obsah. (Karlíček, 2018, s. 1007-1014)

Kotler a Keller zahrnují do interaktivního marketingu všechny on-line aktivity a programy sloužící k oslovení stávajících nebo potenciálních spotřebitelů, které se přímo nebo nepřímo snaží o zvýšení povědomí, zdokonalení image či podporu prodejů produktů nebo služeb. Elektronické kanály jsou nejnovějšími a nejrychleji se rozvíjejícími cestami komunikace a přímého prodeje spotřebitelům. Internet je dobře sledovatelný a jeho účinky lze efektivně monitorovat a měřit. Jak autoři uvádějí, nevýhodou využívání webu může být ignorování sdělení spotřebiteli nebo podvodné generování prokliků pomocí softwaru. (Kotler a Keller, 2013, s. 580-581)

Dalšími nástroji interaktivního marketingu jsou například webové stránky společnosti, kontextová reklama, emaily, sociální média a podcasty – digitální mediální soubory vytvořené pro přehrávání na různých typech přenosných přehrávačů. Široká škála možností on-line komunikace umožňuje firmám rozesílání na míru šitých sdělení, která oslovují zákazníky s důrazem na jejich zájmy a chování. Následnou interakci se spotřebitelem lze velmi dobře sledovat a monitorovat účinky měřením. (Kotler a Keller, 2013, s. 580-581)

### 2.3.2 Ústní šíření (Word-of-mouth)

Přikrylová ve své publikaci uvádí, že word-of-mouth (WOM) je nejdůvěryhodnější formou komunikace. Jedná se o neformální osobní komunikaci mezi zákazníky, v rámci které dochází k výměně informací o produktu. Vzhledem k tomu, že osobní doporučení má často velký vliv na nákupní rozhodování spotřebitelů, je tato komunikace velmi účinná. (Přikrylová, 2019, s. 149-153)

Doporučení z WOM diskusí jsou zákazníky chápána jako velmi spolehlivá a nezávislá, nelze je tedy přehlížet. Tyto diskuse probíhají většinou mezi lidmi, kteří se znají, nejčastěji

mezi známými, přáteli, spolupracovníky nebo rodinnými příslušníky. (Karlíček, 2016, s. 182-189)

Firmy jsou si účinku ústního šíření dobře vědomy a snaží se jej aktivně řídit a podporovat. Významným prostředkem, pomocí kterého mohou zákazníci mezi sebou a také s podnikem sdílet informace jsou **sociální média**. Jednou z forem komunikace jsou **on-line komunity a fóra**, tok informací je zde obousměrný a může firmám podat cenné informace o spotřebitelích. Další důležitou součástí ústního šíření jsou **blogy**, systematicky aktualizované on-line deníky, které sdružují uživatele s podobnými zájmy. Významnou silou jsou také **sociální sítě** s rozsáhlým a jasně definovaným portfoliem uživatelů. Mezi nejdůležitější patří Facebook, MySpace, LinkedIn a Twitter. WOM lze podněcovat a stimulovat také nekonvenčními komunikačními kampaněmi, které budí diskuse jak v on-line, tak v off-line prostředí. **Marketing rozruchu (buzzmarketing)** sdělující zákazníkům informace vzrušujícím, neočekávaným nebo šokujícím způsobem a **virální marketing**, který podněcuje spotřebitele ke spontánnímu přeposílání informací v on-line prostředí. (Kotler a Keller, 2013, s. 587-590)

### 2.3.3 Guerilla marketing

Marketingová komunikace je stále selektivnější a zákazník náročnější, stává se imunním vůči dosud efektivním podobám sdělení. Na řadu přicházejí komunikační projekty, které využívají netradiční nástroje, například guerilla marketing. Podstatou je nízká cena a balancování na pomezí legálnosti a etiky. (Frey, 2011, s. 34)

Výchozí taktikou guerilla marketingu je udeřit na překvapivém místě, zaměřit se na přesný cíl a ihned se stáhnout zpět. Nutno dodat, že guerilla marketing může být považován za neetický nebo dokonce za protiprávní. (Jurášková a Horňák, 2012, s. 84)

Jak vyplývá z doloženého vyhledávání, současné prostředí se rychle mění a za řadou změn stojí rozvoj moderních informačních a komunikačních technologií a rozmach internetu. Firmy, které chtějí prosperovat, musí respektovat nové, změněné podmínky a na základě jejich poznání hledat moderní způsoby, jak spotřebitelům naslouchat a oslovovat je. Nemohou vycházet ze zaběhnutých přístupů.

## 2.4 Marketingová komunikace malých firem

„V Česku jsou strategické a marketingové řízení spolu se strategií obecně dosti podceňovány. Mezinárodní a velké národní firmy věnují těmto činnostem někdy více, někdy méně času, ale strategické a marketingové řízení jsou důležitou součástí jejich podnikání. U malých a středních firem je situace mnohdy nelichotivá a lze pozorovat určité nedostatky.“ (Blažková, 2007, s. 12)

Důvodů, proč majitelé malých a středních firem podceňují marketingové řízení a plánování, je podle Blažkové (2007, s. 13) několik: nedostatek času, peněz a lidí, málo zkušeností s plánováním a v neposlední řadě také názor, že malá firma, získávající zákazníky na základě doporučení, nic takového nepotřebuje.

Velký význam, který sehraávají při marketingové komunikaci malých firem finanční možnosti, uvádějí také Srpová a Řehoř (2010, s. 236). Upozorňují, že malé podniky by neměly opomíjet kulturní, společenské a prodejní akce lokálního charakteru, stejně jako vytváření firemní identity. Podmínkou účinné marketingové komunikace je, že kvalita produktů odpovídá tomu, co firma navenek komunikuje. V opačném případě může dojít ke ztrátě důvěry spotřebitelů, vytvoření negativního názoru na firmu a její produkty a šíření negativní zkušenosti ústním podáním mezi zákazníky. (Srpová a Řehoř, 2010, s. 237)

### 2.4.1 Specifika malých firem

Je nepochybné, že ve struktuře všech firem, které působí na trhu, představují většinu malé a střední firmy, mezi které se řadí 99 % všech podniků v Evropské unii. Tyto společnosti, jež zaměstnávají více než 80 milionů pracovníků, patří k nejdynamičtější se rozvíjejícím firmám. Tvoří páteř evropské ekonomiky, jsou nositeli podnikavosti, inovativnosti a odpovědnosti. Jsou zároveň největším evropským zaměstnavatelem. (Srpová a Řehoř, 2010, s. 38)

Malé a střední firmy nemohou získat monopolní postavení ani na sebe strhnout moc. Jejich existence však upevňuje společnost, protože každá významná politická nestabilita a radikální proudy jsou pro ně rizikové. Podniky tohoto typu většinou zastupují místní kapitál a výsledky jejich činnosti zůstávají v regionu působení, s nímž jsou obvykle svázány. Firmy přinášejí dané oblasti nejen zaměstnanost a ekonomický zisk, ale bývají také zapojeny do dobročinných a jiných akcí. Ve svém prostředí jsou známé a jejich aktivity bývají pod kontrolou veřejnosti. (Veber a Srpová, 2012, s. 32-40)

V České republice tyto podniky představují 99,8 % z celkového počtu firem působících na trhu, zajišťují z 60 % zaměstnanost a podílejí se z více jak 37 % na hrubém domácím produktu. Malé a střední společnosti působí proti posilování monopolních tendencí, řada z nich však spolupracuje s velkými firmami jako jejich subdodavatelé. (Srpková a Řehoř, 2010, s. 38)

Má-li být konkrétní firma označena za malou, je jedním z určujících měřítek například počet zaměstnanců. Česká statistika diferencuje firmy podle počtu zaměstnanců do tří skupin:

- malé – do 20 zaměstnanců
- střední – do 100 zaměstnanců
- velké – 100 a více zaměstnanců

Poněkud jiná kritéria členění podnikatelů a společností používá komise Evropské unie, používá čtyři rozlišovací znaky:

- počet zaměstnanců
- roční tržby, respektive příjmy
- hodnotu aktiv nebo majetku
- nezávislost

Vzhledem ke značným částkám, podmiňujícím ekonomická kritéria, je rozhodujícím měřítkem opět počet pracovníků. Třídění firem dle těchto znaků je následující: mikrofirma (1-9 pracovníků), malá firma (10-49 pracovníků), střední firma (50-249 pracovníků) a velké podniky (více než 250 zaměstnanců). (Veber a Srpková, 2012, s. 27-30)

#### **2.4.2 Marketing v malé firmě**

Jak ve svém článku zdůrazňuje Vesecký, marketing v malé firmě má svá pravidla, která jsou odlišná od zásad velkých společností. Malé firmy by si měly být vědomy, že právě kvůli jejich velikosti je nezbytné, aby byl marketing jednoduše čitelný, funkční, a především náležitě zacílený na vybraný segment vhodných zákazníků. Zcela zásadní rozdíl, oproti velkým společnostem je z pohledu financí. Značka, zboží nebo služby bývají těsně spjaty s majitelem firmy, plánování kampaní je obezřetnější a každá vynaložená investice je důkladně zvažována. (Vesecký, 2014)



Specifika marketingu malých firem jsou zejména v rozsahu marketingových aktivit a ve velikosti rozpočtu, který je na ně určen. Tato činnost tedy přináší určité výhody i nevýhody:

- **Pružnější reakce** – malé firmy mohou pružně reagovat na výkyvy trhu, snaží se predikovat změny poptávky a reagovat na ně.
- **Silná orientace na zákazníka** – u malých firem je běžné, že se pohybují na vymezených trzích s menším počtem spotřebitelů, aby si udržely jejich sympatie, více jim naslouchají. Jsou schopny měnit produkt, vytvářet přijatelné ceny a poskytovat nadstandardní služby.
- **Zaměření na produkt** – úzký sortiment, kterému je věnována zvýšená pozornost, přináší vyšší kvalitu produktů a služeb.
- **Osobní přístup** – blízký kontakt mezi firmou a zákazníkem je přínosem pro podnik, v podobě získání cenných informací a zároveň pro zákazníka, kterému může přinést pocit výjimečnosti a mimořádnosti.
- **Nadšení podnikatele** – podnikatel chce vlastní firmu do budoucna rozvíjet a starat se o ni, což souvisí i s péčí o spotřebitele.
- **Jednoduchá struktura řízení** – případné obtíže zákazníka mohou být rychle vyřešeny, vzhledem k tomu, že se dostanou k vedení nebo přímo majiteli téměř okamžitě.
- **Loajalita zaměstnanců** – zaměstnanci firmy se znají, což přináší spoluzodpovědnost za fungování firmy. Tento motivační faktor se poté projevuje i ve vztahu ke spotřebiteli.
- **Nedostatek finančních zdrojů** – tento faktor vyvolává snahu o účelné a účinné vynakládání financí, avšak s krátkodobým efektem.
- **Omezené lidské zdroje** – vyplývá z nedostatku finančních prostředků.
- **Nedostatek kompetencí** – nedostatek dovedností v oblasti řízení a marketingu, který může mít pro firmu závažné následky.
- **Úzký trh** – specializovaný výrobek snižuje počet uživatelů a nízká výrobní kapacita směřuje k nižší produkci. (Veber a Srpová, 2012, 628-636)

### 2.4.3 Marketingová komunikace v malé firmě

Reference jsou jedním z nejsilnějších marketingových prostředků, řada malých firem prodává své produkty na základě doporučení spokojených uživatelů. Kladné reference ukazují, že společnost funguje a komunikuje s reálnými lidmi, nákupní preference spotřebitele ovlivňují jiní zákazníci a jejich zkušenosti. Na stejném principu jako marketing doporučení funguje Buzzmarketing nebo WOM. Doporučování produktů nebo poskytování informací o nich, může probíhat osobně, telefonicky nebo pomocí on-line kanálů jako jsou diskuse, sociální sítě, blogy, e-maily nebo chaty. (Čevelová, 2017, 114-120)

V současné době doporučení zákazníků není dostačující, a proto malé firmy využívají celou řadu dalších propagačních nástrojů. Z výzkumu vyplynulo, že nejčastěji využívanými nástroji jsou webové stránky, PPC reklama a prezentace na sociálních sítích, vizitky, osobní prodej a akce pro zákazníky, případně telemarketing. Jednotlivé prostředky se nevyžívají samostatně, ale dochází k jejich vzájemné kombinaci. (Čevelová, © 2011)

Řada podnikatelů se snaží o zviditelnění firmy prostřednictvím internetového marketingového mixu, který poskytuje placené i neplacené možnosti. Zdarma je možné využívat Facebook a další sociální sítě, blogy nebo také kvalitně psané texty pro vlastní webové stránky. Placenou formou je poté PPC (pay-per-click) reklama, kde inzerent platí za kliknutí na reklamní inzerát. (Kafoněk, 2012)

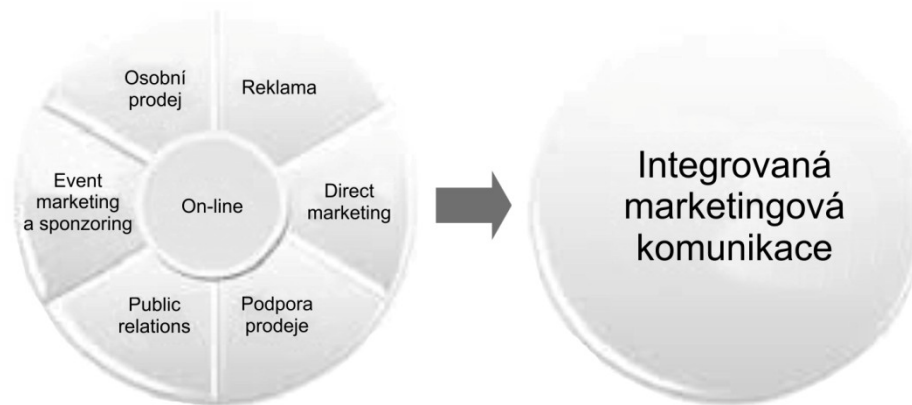
Pro společnosti, které mají omezené finanční možnosti je podstatná kombinace různých médií s důrazem na jejich provázanost. Upoutat pozornost lze v současnosti pouze novým tématem nebo interaktivní platformou, která spojí zákazníky do společenství. (Frey, 2011, s. 13)

Čevelová ve své knize vyjadřuje podobný názor, koncepce založené na vnucování, přemlouvání a agresivních prodejních technikách postupně přestávají účinkovat. Místo nich se uplatňuje takzvaný **inbound marketing**, který nabízí hodnotu a nenutí spotřebitele k nákupu. Na rozdíl od tradičních aktivit nesměřuje reklamu směrem k zákazníkům, ale získává jejich pozornost a díky zajímavému a přínosnému obsahu je přivádí na webové stránky společnosti. (Čevelová, 2017, s. 4-8)

## 2.5 Integrovaná marketingová komunikace

Pod pojmem integrovaná marketingová komunikace (IMC) rozumíme „ucelený proces, který zahrnuje analýzu, plánování, implementaci a kontrolu veškeré osobní i neosobní komunikace, médií, sdělení a nástrojů prodeje zaměřených na vybranou cílovou skupinu zákazníků“, jedná se o proces koncipovaný tak, aby cílová skupina spotřebitelů obdržela srozumitelné a zajímavé informace. (Pickton a Broderick, 2005, s. 26)

Jak uvádí Příkrylová, v IMC je využíván větší počet komunikačních nástrojů a kanálů společně, což vytváří synergický efekt. Nástroje se vzájemně podporují a posilují, což zvyšuje celkovou účinnost komunikace firmy. (Příkrylová, 2019, s. 173-179)



Obrázek 1 Integrovaná marketingová komunikace, Zdroj: Karlíček, 2016

Striktní rozdělení komunikačních nástrojů dává možnost využít klady každého z nich, na druhou stranu je tato diferenciací omezující. V praxi neexistují mezi jednotlivými nástroji jasné hranice. Prostředky se navzájem prolínají, propojují a častokrát překrývají. (Karlíček, 2016, s. 937-946)

Ačkoliv bývá integrovaná marketingová komunikace popisována více způsoby, její hlavní myšlenkou je ucelenost a souhra.

- V centru zájmu IMC není produkt, ale spotřebitel a podnik se snaží ovlivnit jeho nákupní rozhodování.
- U zákazníka proces integrované marketingové komunikace začíná a vrací se zpět k budování komunikační koncepce (outside-In approach).
- Prvořadý je stabilní a dlouhodobý vztah mezi společností a zákazníkem.

- Všechny komunikační činnosti obsahují kontaktní body, které jsou součástí koncepce. Poté je firma schopna předat jasné sdělení.
- Použité komunikační prostředky jsou řízeny tak, aby došlo k posílení značky.

(Kitchen a Burgmann, 2010, s. 4)

### 2.5.1 Výhody a nevýhody integrované marketingové komunikace

Výhody IMC mohou být následující:

- Redukce nákladů v oblasti marketingové komunikace.
- Vytváří synergický efekt mezi jednotlivými komunikačními nástroji, čímž zvyšuje jejich efektivitu.
- Zvyšuje konkurenční výhodu společnosti při umístění na trhu.
- Posiluje provázanost zaměstnanců s podnikem a zvyšuje jejich motivaci.
- Dosahuje kladného přijetí externích i interních cílových skupin společnosti.
- Může motivovat management firmy k přehodnocení stávající komunikační taktiky.

Integrovaná marketingová komunikace však může mít také řadu nevýhod a úskalí, mezi které patří kupříkladu:

- Riziko uniformity komunikace.
- Dochází k centralizaci a standardizaci postupů, čímž může být potlačena kreativita.
- Při špatném nastavení IMC může dojít k poškození značky. (Fill, 2013, s. 297)

Hlavními výhodami IMC je možnost oslovení každé cílové skupiny individuálně, úspora finančních nákladů a vysoká efektivita, které je dosahováno optimální kombinací použitých komunikačních cest. V myslích zákazníků je budován jasný a jednotný obraz společnosti. Za možné riziko integrované marketingové komunikace lze považovat nejednotnou komunikaci společnosti jako celku nebo jednotvárnost sdělení. Jak vyplývá z výzkumů, přílišné opakování sdělení může zákazníka nudit, dráždit nebo obtěžovat. Problémem se také může stát prvotní nastavení IMC a její celkové vyhodnocování. (Příkrylová, 2019, s. 173-179)

### 2.5.2 Předpoklady pro zavedení IMC ve firmě

K zavedení IMC ve společnosti a k zužitkování jejích přínosů je nutná strategická harmonizace všech produktových i firemních informací, sehrané používání vhodných

komunikačních cest a řízená komunikace se všemi zainteresovanými cílovými skupinami. Předpokladem je zároveň tok informací z jednoho zdroje a ucelený plán marketingové komunikace s cílem vzbudit co největší, jasný a konzistentní dopad sdělení. Spotřebitel nerozeznává mezi samostatnými sděleními marketingové komunikace a citlivě vnímá nesoulad v informacích. (Jakubíková, 2013, s. 1658-1668)

Jak uvádějí Kitchen a Burgmann, nutností k zavedení integrované marketingové komunikace ve firmě je, aby celá společnost chápala funkčnost daného nástroje, jaká má pravidla a jaká pozitiva přináší. Důležité je pochopit způsob zavádění integrovaných komunikačních plánů a zároveň se seznámit s riziky, která IMC přináší. Pokud podstatě IMC v rámci naší společnosti neporozumíme a nebudeme na ní spolupracovat, proces sjednocení bude obtížný a v konečném důsledku může vést k oslabení značky. (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 7)

Z doloženého vyhledávání vyplývá, že komunikace firmy se zákazníkem v konečném důsledku přesahuje konkrétní komunikační prostředky, tedy nejen komunikační mix, ale celý marketingový mix ovlivňuje nákupní chování spotřebitelů a podílí se na tvorbě jejich preferencí. Proto musí být tyto nástroje, ať už v rámci komunikačního mixu nebo také v rámci marketingového mixu, navzájem koordinované, aby firma dosáhla předpokládaný cíl.

### 3 PLÁN MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Příprava efektivní marketingové komunikace dle Kotlera a Kellera probíhá v osmi následujících krocích: jasně definovat cílové publikum, stanovit cíle komunikace a navrhnout ji, zvolit komunikační kanály, stanovit finanční rozpočet, rozhodnout o mediálním mixu, měřit výsledky a řídit integrovanou marketingovou komunikaci. (Kotler a Keller, 2013, s. 522)

Příkrylová však upřesňuje, že neexistuje žádný model, který by vyhovoval všem podnikům. Většina firem vychází z poslání společnosti, jejích firemních a marketingových cílů a ze situačních analýz. Na základě vyhodnocení rozhodne o finančních nákladech a postupu, jak bude komunikace řízena a kontrolována. (Příkrylová, 2019, s. 130-133)

#### 3.1 Analýzy výchozího stavu

Situační analýzy jsou základem pro komunikační strategii a zároveň jsou z nich odvozovány marketingové i komunikační cíle. Z charakteristiky cílové skupiny pramení výběr médií, typ, forma, styl a způsob sdělení. Podstatné jsou zároveň dostupné zdroje. (Baines et.al, 2017, s. 403)

Karlíček doplňuje, že nedostačující situační analýza může vést k nesprávně určeným cílům komunikace a špatné komunikační strategii. Pokud je však analýza důsledná, umožní společnosti rozpoznat hlavní problémy a možnosti trhu. Důležitý je nejen aktuální stav, ale také trendy. Nepostradatelná je jak analýza cílové skupiny, tak činnosti konkurence. (Karlíček, 2016, s. 51-59)

##### 3.1.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

„Cílem analýzy mikroprostředí, je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku“. Firma není ovlivněna jen konkurencí, ale i dalšími činiteli, které upřesňuje Porterův model pěti sil, jsou jimi: hrozba nových konkurentů, stávající konkurence v odvětví, hrozba substitutů (náhražek), vyjednávací síla odběratelů a dohadovací schopnost dodavatelů. (Jakubíková, 2013, s. 481-488)

Systematická analýza všech těchto pěti sil může manažerům podniku pomoci identifikovat podstatné faktory konkurenceschopnosti v daném odvětví průmyslu. (Hooley et al., 2012, s. 68)



Obrázek 2 Porterův pětifaktorový model, Zdroj: Fistro.cz, 2016

### 3.1.2 Analýza SWOT

Analýza SWOT se soustřeďuje na interní faktory (silné a slabé stránky) a externí faktory (příležitosti a hrozby) společnosti. Uvedené činitele jsou analyzovány v souvislosti s potřebami trhu a konkurencí. Analýza pomáhá firmě uvědomit si, co dělá dobře, ale také, kde jsou její slabiny. (Ferrell a Hartline, 2011, s. 43-44)

Silné a slabé stránky posuzují vnitřní situaci společnosti, především zdroje firmy a jejich využívání a také realizaci cílů. Příležitosti a hrozby naopak pramení z vnějšího okolí, které daný podnik obklopuje a působí na něj. (Kozel, 2011, s. 167-174)

### 3.1.3 Analýza vnějšího prostředí

Makroprostředí společnosti je považováno za málo ovlivnitelné, firmy by se tedy měly pokusit jeho vývoj předvídat a přizpůsobovat se daným podmínkám a okolnostem. Makroprostředí firmy můžeme posoudit pomocí PEST analýzy, která prověřuje politicko-právní, ekonomické, socio-kulturní a technologické faktory. V analýze by měl být zdůrazněn dopad daných faktorů na komunikaci firmy. (Baines et al., 2017, s. 402-403)

Jak dále uvádí Jakubíková, rozšířená analýza PESTEL zahrnuje i ekologické a legislativní působení. Upozorňuje však, že obě analýzy nezahrnují dva důležité činitele, a to demografický (týkající se populace) a přírodní (zahrnující přírodní zdroje, klima a počasí).

(Jakubíková, 2013, s. 467-476)

### 3.2 Komunikační strategie

Baines et al popisují tři základní typy komunikační strategie: pull strategie určená pro stimulaci poptávky konečného zákazníka, push strategie, jejímž cílem je podporovat produkt až ke konečnému spotřebiteli, což znamená komunikaci se všemi články distribuce a profilová strategie navržená k oslovení a zasažení všech významných zainteresovaných stran. Jak ale autoři uvádějí, jedná se o teoretické rozdělení taktiky, v praxi často dochází ke kombinaci daných postupů. (Baines et al, 2017, s. 404-405)

Reklama a podpora prodeje jsou nejčastěji používanými prvky marketingové komunikace v pull strategii. Zákazníci také pozitivně reagují na předvádění výrobků, poskytování vzorků a ochutnávky. Strategie push naopak více spoléhá na osobní prodej a podporu prodeje, kupříkladu pomocí příspěvků jednotlivých členů distribučního kanálu na společnou propagaci, obchodními slevami a podporou dealerů (Přikrylová, 2019, s. 178)

„Formulování komunikačního sdělení, které by dosáhlo zamýšlené odezvy, vyžaduje vyřešení tří otázek: co říct (strategie sdělení), jak to říct (kreativní strategie) a kdo by to měl říct (zdroj sdělení).“

- **Strategie sdělení** – při stanovení strategie sdělení jsou používány apely, náměty nebo ideje, které jsou v harmonii s positioningem značky. Některé se vztahují přímo k provedení produktu jako je kvalita nebo ekonomičnost, jiné se mohou vztahovat k externím činitelům, kterými mohou být aktuálnost, oblíbenost nebo tradice výrobku či značky.
- **Kreativní strategie** – představuje metodu, kterou se převádí sdělení do konkrétních forem komunikace. Při účinné komunikaci záleží stejnou měrou na obsahu i formě sdělení.
- **Zdroj sdělení** – větší zájem může vyvolat informace, kterou předává atraktivní nebo oblíbený mluvčí (např. celebrita), podstatná je však jeho důvěryhodnost. (Kotler a Keller, 2013, s. 525)

Jak upřesňuje Karlíček, komunikační strategie popisuje, jak dosáhnout vytýčených cílů, musí být v souladu s marketingovou komunikací firmy a zároveň odpovídat situaci na trhu. Aby byly vytýčené cíle opravdu splněny, musí být dostatečně úderná. Zahrnuje především volbu vhodného sdělení, jeho kreativní ztvárnění, volbu komunikačního mixu a vhodných médií. Zároveň veškeré aktivity musí odpovídat stanovenému rozpočtu. (Karlíček, 2016, s. 75)



### 3.3 Cíle komunikace a volba nástrojů

#### 3.3.1 Komunikační cíle

Pro zdařilou komunikaci je podstatné správné vymezení cílů, kterých chceme dosáhnout. Podle Zamazalové mohou být cíle marketingové komunikace strategické (dlouhodobé a široce orientované) a taktické (krátkodobé a měřitelné). (Zamazalová, 2009, s. 186)

Foret dělí cíle marketingové komunikace na ekonomické (nárůst prodeje, zvýšení podílu na trhu), marketingové (zvýšení povědomí o značce nebo produktu, zlepšení image) a informační (informovat spotřebitele o nabídce). (Foret, 2011, s. 248)

Naopak Fill ve své knize zdůrazňuje, že komunikační cíle je nutné stanovit tak, aby splňovaly přístup SMART (specific, measurable, achievable, realistic, timely). Měly by být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené. (Fill, 2005, s. 372)

#### 3.3.2 Volba nástrojů komunikace

Volba komunikačních prostředků, stejně jako obsah sdělení, musí odpovídat cílové skupině spotřebitelů, je nutné zároveň zvážit cíle firmy a celkovou strategii, objem financí, které máme k dispozici a výhody a nevýhody jednotlivých nástrojů (Zamazalová, 2009, s. 191)

Pospíšil a Závodná uvádějí tři základní kroky při výběru médií, pomocí kterých má být šířeno reklamní sdělení: rozhodnutí o dosahu, frekvenci a účinku reklamy, provedení výběru ze základních typů médií a výběr konkrétních mediálních nosičů. (Pospíšil a Závodná, 2012, s. 80-81)

### 3.4 Cílová skupina

„Celý proces musí mít od samého začátku na zřeteli jasně definované cílové publikum: potenciální zákazníci výrobků společnosti, současné uživatele, rozhodovatele nebo ovlivňovače, jednotlivce, skupiny, konkrétní části veřejnosti nebo veřejnost jako celek. Cílové publikum má zásadní vliv na rozhodnutí komunikátora, týkající se toho, co říkat, jak to říkat, kde, kdy a komu.“ (Kotler a Keller, 2013, s. 522)

Ve spojitosti se zacílením reklamního sdělení odborníci opakovaně zmiňují Paretovo pravidlo 80:20. Jak vyplynulo z průzkumů, u mnoha produktů je 80 % jejich prodeje provedeno 20 % zákazníků. Základem účinného zacílení je oslovit právě tuto skupinu spotřebitelů. (Pospíšil a Závodná, 2012, s. 78)

Podstatu vymezení cílových skupin zákazníků zdůrazňuje také Foret. Obzvláště velikost segmentu, geografické a socio-demografické parametry, spolu s komunikačními kanály, které sledují. (Foret, 2011, s. 248)

### 3.5 Stanovení rozpočtu

Existuje několik metod pro stanovení rozpočtu na komunikaci. Vynaložené prostředky se mohou lišit nejen částkou, ale i jejím rozdělením. Příkrylová uvádí několik klasických metod stanovení rozpočtu:

- Podle finančních možností společnosti: postup aplikovaný ve společnostech s omezenými kapitálovými prostředky.
- Procento z obrátu/prodeje: nejvíce uplatňovaná metoda stanovení komunikačního rozpočtu, procento lze určit z minulého nebo předpokládaného rozpočtu. Jde o jednoduchou metodu, která však není pružná.
- Pevná částka na jednotku: tento postup pracuje s předem danou částkou na prodaný nebo vyrobený produkt, je využíván prodejci dražšího zboží.
- Investice ustavená na návratnosti: je sledováno období návratnosti vložených financí, na základě čehož jsou plánovány následující aktivity.
- Sledování konkurence: náklady se řídí velikostí výdajů konkurence, nebo je přiděleno obvyklé procento ze zisku v daném odvětví.
- Rozhodnutí top managementu: priority a rozdělení nákladů určí management podniku.
- Metoda dosažení cílů (úkol-cíl): rozpočet je stanoven na základě marketingových cílů firmy. Podle Příkrylové se jedná o optimální postup, který odpovídá současné marketingové praxi. (Příkrylová, 2019, s. 196-204)

Obdobně popisují metody stanovení finančního rozpočtu marketingové komunikace Pospíšil a Závodná, jak dále uvádějí, v praxi se výše uvedené postupy mohou různě kombinovat, smyslem však zůstává takové stanovení rozpočtu, které odpovídá realitě podniku. Je nutné respektovat životní cyklus produktu a jeho podíl na trhu, vyšší rozpočet bude nutný i v situaci, kdy se společnost snaží odlišit od konkurence na celém trhu. (Pospíšil a Závodná, 2012, s. 80)

K metodě sledování konkurence Mullins a Walker doplňují, že pokud je cílem podniku zvýšit podíl na trhu, je nutné stanovit výdaje na komunikační aktivity vyšší než konkurence. (Mullins a Walker, 2013, s. 347)

Avšak jak podotýkají Kotler a Keller, každá společnost má jiné cíle a příležitosti a je velmi obtížné odhadnout množství finančních prostředků investovaných konkurenční firmou. (Kotler a Keller, 2013, s. 529)

### 3.6 Měření výsledků marketingové komunikace

Zhodnotit účinnost komunikační kampaně nemusí být vždy snadné, nezbytné je určení ukazatelů, které budeme sledovat. Jejich výběr je závislý na cílech, možnostech a také formě zvolené komunikace. Lze sledovat celou řadu kritérií: zvýšení prodeje propagovaného produktu, vyšší návštěvnost webových stránek, spontánní nebo podpořená znalost značky a další. (Pospíšil a Závodná, 2012, s. 103)

Jak připomínají Kotler a Keller, při vyhodnocení komunikační kampaně je nutné brát ohled na více ukazatelů, ne pouze na zisk plynoucí z investic. Celková návratnost se projevuje v ukazatelích popisujících změny jednání spotřebitelů. Vhodné je zároveň shromažďovat výsledky týkající se chování uživatelů, nejen kolik lidí výrobek zakoupilo, ale kolik si jej oblíbilo nebo pochválilo před svým okolím. (Kotler a Keller, 2013, s. 534)

Jak připomínají Mullins a Walker, jedním z důvodů, proč marketéři investují finanční prostředky do on-line marketingu je, že výsledky těchto aktivit jsou v mnoha případech velmi dobře měřitelné a sledovatelné (Mullins a Walker, 2013, s. 350)

Hesková a Štarchoň uvádějí, že při měření efektů komunikace lze použít dvě metody: měření přímých účinků a měření nepřímých účinků. U měření přímých účinků sledujeme přírůstek obrátu vůči vynaloženým nákladům a kontrolujeme další nákladové a obrátové ukazatele, jakož i indikátory návratnosti. Tato metoda je vhodná například u přímého prodeje, problémem však může být skreslení výsledků vlivem dalších faktorů. Nepřímé metody hodnocení efektivnosti naopak představují různé postupy zaměřené na zkoumání, jedná se kupříkladu o sledovanost médií, čtenost tisku, zapamatovatelnost značky a další. (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 67-68)

## 4 METODIKA PRÁCE

### 4.1 Marketingový výzkum

Cílem marketingového výzkumu je podle Foreta prozkoumat situaci na trhu a podat věcné informace, shromažďované na základě metodologických postupů, zejména o spotřebitelích. Na základě výsledků výzkumu lze zpracovat východiska pro optimální nabídku a komunikaci směrem k cílové skupině zákazníků. (Foret, 2012, s. 11)

Základními rysy marketingového výzkumu jsou specifičnost, vysoká vypovídací způsobilost a aktuálnost získaných údajů. Jistými nevýhodami naopak mohou být vysoké náklady, nároky na kompetentnost pracovníků, čas a aplikované metody. Při marketingovém výzkumu je vhodné kombinovat různé metody a soustřeďovat informace z více pramenů. (Kozel et al., 2011, s. 39-46)

### 4.2 Druhy marketingového výzkumu

Foret uvádí základní rozdělení na primární a sekundární výzkum. Primární výzkum zahrnuje vlastní sběr informací v terénu a to vlastními silami nebo za pomoci tazatele. Naopak při sekundárním výzkumu jsou využívána data, která byla původně shromážděna k jiným účelům a dostáváme se k nim zprostředkovaně. (Foret, 2012, s. 10)

Sekundární zdroje dat bývají volně přístupné veřejné nebo podnikové informace, jež můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní zdroje dat lze získat přímo z firmy a jejího informačního nebo evidenčního systému. Vnější zdroje dat pocházejí z okolí společnosti, jedná se kupříkladu o statistiky státní správy nebo výzkumy agentur. V současnosti je prvořadým zdrojem volně použitelných sekundárních dat a údajů internet, který dává možnost rychlého vyhledávání s nulovými finančními náklady. (Kozel et al., 2011, s. 199-205).

Primární marketingový výzkum lze rozdělit na kvalitativní a kvantitativní. Úkolem kvalitativního výzkumu je zjistit hlubší důvody chování spotřebitelů, jejich motivy a pohnutky. Základními metodami jsou individuální hloubkové rozhovory, focus group (skupinové rozhovory) a projektivní techniky. Naopak kvantitativní výzkum se snaží za pomoci standardizace otázek obsáhnout dostatečně velký, reprezentativní vzorek respondentů. Základními technikami jsou osobní rozhovory, pozorování, experimenty, písemné dotazy a jiné. „Zatímco výzkumy kvantitativní se zaměřují na velké soubory jednotek a získané informace se zpracovávají kvantitativními statistickými postupy,

kvalitativní výzkumy pracují sice s menšími vzorky respondentů, avšak jsou schopné sledovat problémy detailněji.“ (Foret, 2011, s. 121-135)

### 4.3 Cíl práce

Cílem diplomové práce je analyzovat a zhodnotit marketingové komunikační aktivity a komunikační nástroje firmy Gazel spol. s r.o. a navrhnout řešení kompletní komunikační strategie, kterou by společnost měla aplikovat, aby optimalizovala komunikaci s cílovou skupinou zákazníků.

V teoretické části práce byla realizována rešerše dostupných zdrojů odborné literatury, která je zásadním předpokladem pro vymezení základních pojmů týkajících se tématu práce.

V praktické části práce bude představena společnost Gazel spol. s r.o., česká obchodní firma zabývající se prodejem dřevěného nábytku. Bude popsána její historie, produktové portfolio a cílová skupina spotřebitelů. Bude proveden primární i sekundární výzkum. Metodika výzkumu bude zahrnovat dvě části. Tou první je analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy a analýza dosavadních komunikačních aktivit. Sběr informací bude proveden metodou konzultace s majitelem firmy, analýzami webových stránek (Google Analytics) a FB profilu. Pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí firmy bude aplikována SWOT analýza a Porterův model pěti sil. Informace budou čerpány z interních firemních dat a také z informací dostupných na internetu. Budou identifikovány veškeré komunikační nástroje, které firma využívá.

Druhou částí výzkumu bude kvantitativní dotazník pro sběr dat se zaměřením na vyhledávané komunikační kanály, který bude určen pro cílovou skupinu zákazníků společnosti.

Na základě výsledků výzkumů budou zodpovězeny následující výzkumné otázky:

1. Jak vnímá cílová skupina marketingovou komunikaci společnosti Gazel?
2. Jaké komunikační kanály by měla firma využívat k optimalizaci komunikace s cílovou skupinou spotřebitelů?

Závěry vyplývající z praktické části budou použity jako východiska pro vypracování projektové části, kde bude vypracován návrh optimální koordinace marketingových aktivit a nastavení kontrolních mechanismů, které zajistí efektivnost vynaložených finančních nákladů. Práce bude sloužit pro potřeby společnosti.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI GAZEL SPOL. S R.O.

Gazel spol. s r.o. je česká obchodní firma, která byla založena před třiceti lety, v roce 1991 ve Zlíně. Společnost se zabývá prodejem nábytku z masivu, a to především ze smrkového a bukového přírodního dřeva. Firemní sídlo je ve Slušovicích u Zlína, kde se zároveň nachází skladovací prostory a prodejní showroom, v němž jsou konečným zákazníkům prezentovány produkty, které podnik nabízí. Gazel má v České republice i na Slovensku vybudovanu síť cca 100 spolupracujících obchodních partnerů. Své produkty nabízí spotřebitelům také prostřednictvím vlastního e-shopu. Zakladatelem a majitelem podniku, který má v současnosti 10 zaměstnanců, je pan Jiří Gabriel, který je zároveň hlavním návrhářem produktů firmy. (Interní zdroje Gazel, Vajdáková, 2019)

### 5.1 Historie firmy Gazel

Začátek společnosti Gazel se datuje do roku 1991, kdy zakládajícími členy byli pan Gabriel a pan Zeman, kteří při tvorbě názvu podniku použili počáteční iniciály svých příjmení, z čehož se zrodil název firmy Gazel. Pan Zeman později ze společného podnikání odstoupil. Na základě jména společnosti bylo vyvinuto logo, když byl k názvu připojen grafický komponent, hlava gazely. Náhodně tedy vzniklo spojení s přírodou, které Gazel deklaruje při svém podnikání. Název společnosti a logo tedy nesouvisí s odvětvím podnikání, ani s výrobky nabízenými na trhu.

Na vzniku loga se podílel majitel společnosti pan Gabriel spolu s několika zlínskými amatérskými grafiky. Jeho vznik byl postupný a došlo k mnoha úpravám. Výsledkem bylo dvoubarevné červeno-šedé provedení doplněné patkovým písmem. V archivu firmy se nachází informace, že první podoba loga byla červeno-černá, vizuál se však nedochoval a uvedené provedení nebylo použito na žádné oficiální písemnosti firmy. Původní logo z roku 1991, ač bylo graficky náročné, bylo používáno až do roku 2007, kdy prošlo výraznými úpravami. Autorem modifikace loga byl Milan Javora, zlínský grafik, který zachoval barevnou červeno-šedou kombinaci, ale výrazně upravil grafický symbol hlavy gazely a písmo, byla rovněž použita tmavší červená barva. (Interní zdroje Gazel, Vajdáková, 2019)



Obrázek 3 Původní logo Gazel z roku 1991, Zdroj: Archiv firmy Gazel



Obrázek 4 Logo z roku 2007, Zdroj: Archiv firmy Gazel

V roce 2016 navázala firma Gazel spolupráci se zlínským grafickým studiem 6.15, které provedlo částečnou úpravu loga, ale doporučilo neměnit jej žádným zásadním způsobem, vzhledem k jeho tradici a kvalitnímu výtvarnému zpracování. Zůstaly tedy zachovány stávající stěžejní prvky i barevné provedení. Všechny variace, provedení a užití loga jsou popsány v design manuálu společnosti, který byl rovněž zpracován studiem 6.15.



Obrázek 5 Současná podoba loga společnosti Gazel, Zdroj: Archiv firmy Gazel

## 5.2 Produktové portfolio společnosti

Současná nabídka společnosti zahrnuje: postele klasické výšky, etážové a zvýšené postele pro děti, lůžka pro seniory s výškou lehu cca 50 cm, noční a konferenční stolky, úložné prostory pod postele, komody, šatní skříně, knihovny, psací stoly, ložnicové sestavy,



hotelový nábytek, jídelní stoly a židle, dětské polohovací židle, police. V nabídce je zároveň doplňkový sortiment, jedná se především o matrace a lamelové rošty určené do prodávaných postelí a látkové doplňky určené do dětských pokojů. Nejrozsáhlejší je portfolio klasických postelí, manželských postelí a lůžek nestandardních šířek. Prodej postelí tvoří podstatnou část obratu podniku. Nejprodávanějším produktem je postel Sendy, která se vyrábí v několika variantách a provedeních, lze ji zakoupit jako samostatné jednolůžko nebo spolu se spojovacím dílem a schůdky jako etážovou postel. Možná je rovněž varianta se zvyšujícím dílem a skluzavkou. Tento produkt, který je určen dětem a studentům, je v nabídce společnosti od roku 2001 a znázornění některé z jeho variant je využíváno v propagaci podniku. (Interní zdroje firmy Gazel, Vajdáková, 2019)

Surovinami pro výrobu nábytku je smrkové a bukové masivní dřevo, v několika posledních letech také kvalitní laminované desky v kombinaci s přírodním bukovým masivem. Všechny materiály, používané při produkci nábytku mají původ v České republice. Naprostá většina produktů je vyráběna v přírodním nebo bílém provedení. Výrobky z lamina jsou produkovány ve dvou barevných variantách, tvoří však pouze 3 % obratu firmy. Poptávka po výrobcích z laminovaných desek je velmi nízká, jedná se tedy spíše o doplňkový sortiment.

Výroba jednotlivých kolekcí produktů nebývá ukončena, jsou dlouhodobě v nabídce. Spotřebitelé mohou pořízené sestavy nábytku opakovaně doplňovat a rozšiřovat. Převážná většina výrobků je distribuována v kartonech, v rozloženém stavu. Nábytek je skladebný a účelný, s poměrně dlouhou trvanlivostí. Design je jednoduchý, inspirovaný severským stylem. (O nás, 2021)



Obrázky 6 a 7 Varianty postele Sendy, Zdroj: [www.gazel.cz](http://www.gazel.cz), 2021

### 5.3 Cílová skupina

Od založení v roce 1991 je společnost Gazel spojena s prodejem přírodního nábytku z masivního dřeva, který je určen převážně pro děti a studenty. Původní cílovou skupinou byly rodiny s malými dětmi nebo se studenty. V průběhu let, s rozšířením nabídky manželských postelí a postelí pro seniory, došlo ke změnám i v cílové skupině uživatelů. V současnosti je hlavní cílová skupina odběratelů stanovena ve věku 30-55 let s naprostou převahou žen. Tyto údaje byly ověřeny rozsáhlým průzkumem spotřebitelů, kteří provedli nákup na e-shopu společnosti. Průzkum uskutečnila v roce 2017 zlínská marketingová agentura PRIA SYSTÉM s.r.o., se kterou Gazel dlouhodobě spolupracuje v oblasti on-line marketingu. Daná skupina zákaznic zřejmě vyhledává kvalitnější produkty, případně výrobky české provenience a je ochotna za ně zaplatit vyšší cenu, zároveň si spotřebitelky budují loajalitu ke značce, což se projevuje opakovanými nákupy, které se v roce 2020 podílely na obratu cca 20 %.

Uvedené zákaznice nakupují výrobky podniku pro své děti, ale také pro své rodiče v seniorském věku, což dokládá řada telefonátů uskutečněných na obchodním oddělení. Kategorie seniorů se tedy, i když zprostředkovaně, stává další cílovou skupinou podniku. (Interní zdroje firmy Gazel, Vajdáková, 2019)

## **6 ANALÝZA SOUČASNÉ KOMUNIKACE FIRMY GAZEL SPOL. S R.O.**

Následující část diplomové práce popisuje současný stav marketingové komunikace společnosti Gazel spol. s r.o. Analýza vznikla za pomoci dostupných interních i externích zdrojů. Marketingu se v podniku věnuje jeden člověk a všechny marketingové aktivity schvaluje přímo majitel. Cílem marketingové komunikace je budování povědomí o značce, získávání nových zákazníků a zvyšování obrátu.

### **6.1 Reklama**

Reklamou rozumíme neosobní placené formy jednosměrné komunikace, která probíhá prostřednictvím různých typů médií.

#### **Tisk**

První tištěná reklama společnosti byla uveřejněna v roce 1995, kdy byl publikován inzerát o rozměru  $\frac{1}{4}$  strany v časopise o bydlení „Domov“. Od roku 1996 již docházelo k pravidelné tiskové inzerci podniku, převážně v časopisech zaměřených na bydlení, později i v magazínech určených pro ženy. V roce 2020 bylo realizováno 12 placených zásahů v tištěných médiích, konkrétně v celostátních specializovaných časopisech o bydlení: Nové proměny bydlení, Tina-Bydlíme, Krásný rok, Krásný domov, Marianne Bydlení a v lifestyleovém časopisu pro ženy Glanc. S vydavatelstvími daných časopisů je navázána dlouhodobá, pravidelná spolupráce, všechny vizuály jsou celostránkové, ceny inzerce jsou smluvní a propagace je rozložena do celého roku. Nejvíce tištěné reklamy je uveřejňováno před začátkem školního roku, kdy se časopisy o bydlení tematicky zaměřují na dětský nábytek. K placené inzerci jsou vydavateli jako bonusy poskytovány zdarma PR články nebo otištění fotografií produktů. PR články zpracovávají redakce zpravidla samy, ze strany firmy Gazel probíhá korektura a odsouhlasení. Náklady magazínů jsou sledovány na stránkách Kanceláře ověřování nákladů tisku (abccr.cz). Za slabinu je možné považovat, že u některých časopisů nezávislé ověřování nákladů neprobíhá a lze se spoléhat pouze na informace od jednotlivých vydavatelství. Náklady na tištěnou reklamu dosáhly v roce 2020 výše 132.704 Kč. Na obrázcích 8 až 12 jsou vyobrazeny uveřejňované vizuály.



## dětský nábytek

Kouzlo přírody pro Vaše děti. U nás vyrobený, k životnímu prostředí přátelský, kvalitní nábytek z masivního dřeva promění Váš dětský pokoj v kouzelné místo plné inspirace, her, objevů a snů.

[www.gazel.cz](http://www.gazel.cz)



## dětský nábytek

Kouzlo přírody pro Vaše děti. U nás vyrobený, k životnímu prostředí přátelský, kvalitní nábytek z masivního dřeva promění Váš dětský pokoj v kouzelné místo plné inspirace, her, objevů a snů.

[www.gazel.cz](http://www.gazel.cz)



## dětský nábytek

Kouzlo přírody pro Vaše děti. U nás vyrobený, k životnímu prostředí přátelský, kvalitní nábytek z masivního dřeva promění Váš dětský pokoj v kouzelné místo plné inspirace, her, objevů a snů.

[www.gazel.cz](http://www.gazel.cz)



## dětský nábytek

Kouzlo přírody pro Vaše děti. U nás vyrobený, k životnímu prostředí přátelský, kvalitní nábytek z masivního dřeva promění Váš dětský pokoj v kouzelné místo plné inspirace, her, objevů a snů.

[www.gazel.cz](http://www.gazel.cz)



Obrázky 8 až 12 Inzerce Gazel 2020, Zdroj: Interní zdroje Gazel

## **Rádio**

Společnost dlouhodobě využívá v rámci Zlínského kraje reklamu v rádiu. V minulých letech probíhaly reklamní kampaně na nejposlouchanějších stanicích Frekvence 1, Evropa 2 a Rádio Zlín. Kampaně probíhaly několikrát ročně, nárazově a byly vždy koncipovány jako 14-ti denní. Využívány byly reklamní spoty o délce 10, 20 a 30 sekund. V roce 2020 došlo k zásadní změně prezentace. Byla uzavřena roční smlouva se společností MEDIA CLUB, s.r.o., která sdružuje 14 rádií v České republice a je součástí silné mediální skupiny Prima. Smluvní strany se dohodly na celoroční reklamní kampani v programu Radio Image Program prostřednictvím rádia Evropa 2 ve Zlínském kraji. Je vysílán 20 sekundový reklamní image spot. Spotů je odvysíláno 50 měsíčně, ve čtrnáctidenních vlnách, vždy v primetime. Celková cena za roční kampaň byla dohodnuta na 58.368 Kč. Rádio Evropa 2 bylo firmě Gazel doporučeno ze strany poskytovatele reklamy, důvodem je cílová skupina posluchačů, která odpovídá cílové skupině Gazelu.

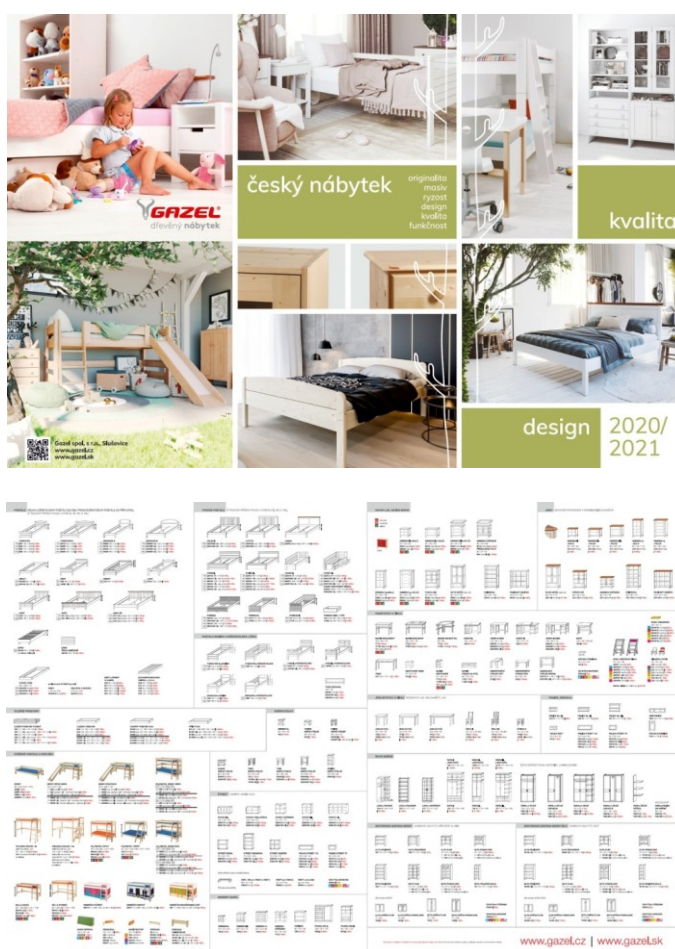
## **Outdoor reklama**

Outdoorová reklama není v současném marketingovém komunikačním mixu firmy téměř využívána. Používány jsou pouze vývěsní cedule k označení sídla společnosti ve Slušovicích a polepy firemních vozidel, které nejsou obměňovány ani inovovány. Polepy jsou realizovány, pouze pokud je zakoupen nový vůz.

## **6.2 Podpora prodeje**

Firma Gazel má v České republice a na Slovensku vybudovanou síť cca 100 spolupracujících prodejců, kteří její produkty nabízejí konečným zákazníkům na svých prodejnách, nebo prostřednictvím vlastních e-shopů. Těmto spřízněným obchodníkům jsou poskytovány propagační materiály, jež mohou používat k podpoře prodeje. Jedná se o katalogy produktů, prospekty pro koncové zákazníky, obsahující portfolio výrobků s maloobchodními cenami a fotografiemi, maloobchodní a velkoobchodní ceníky a také plakáty. Katalog produktů, který obsahuje popisy, fotografie a technické specifikace celého produktového portfolia společnosti je určen k prezentaci výrobků na provozovně prodejce. Partnerům společnosti jsou výrobky prodávány za stanovené velkoobchodní ceny, pokud prodejce vystaví na své prodejně produkty firmy Gazel, je na tyto výrobky poskytnuta sleva 20 % z nákupní velkoobchodní ceny. Další slevy z velkoobchodních cen jsou poskytovány spíše výjimečně, po oboustranné dohodě a týkají se v převážné většině jednorázových objednávek, které přesahují 100.000 Kč. V maloobchodním prodeji podnik

využívá slevových akcí pouze omezeně a nárazově. Pravidelná sleva je nabízena jen ve vánočním období, na přelomu prosince a ledna nového roku je poskytována sleva 10 % z maloobchodních cen na celý sortiment výrobků. Obvyklá je rovněž slevová akce na dětské psací stoly v době začátku školního roku. Slabinou těchto akcí je jejich spontánnost, nejsou v drtivé většině plánovány v delším časovém období, reagují spíše na momentální situaci na trhu. Na následujících obrázcích je zobrazen leták společnosti poskytovaný konečným spotřebitelům přímo nebo prostřednictvím smluvních prodejců. (Interní zdroje Gazel, Vajdáková, 2019)



Obrázky 13 a 14 Prospekt Gazel, Zdroj: Archiv firmy Gazel, 2021

Další formou podpory prodeje jsou reklamní předměty, jejichž portfolio je momentálně velmi omezené. Společnost si nechává vyrábět čtyři typy propisovacích tužek a nálepky s logem. Slabinou je nejen malá různorodost propagačních předmětů, ale i jejich distribuce, která v současnosti neprobíhá a předměty lze získat jen při návštěvě podniku. Bylo by vhodné nabídku předmětů rozšířit a naplánovat jejich distribuci jak ke konečným zákazníkům, tak k obchodním partnerům.

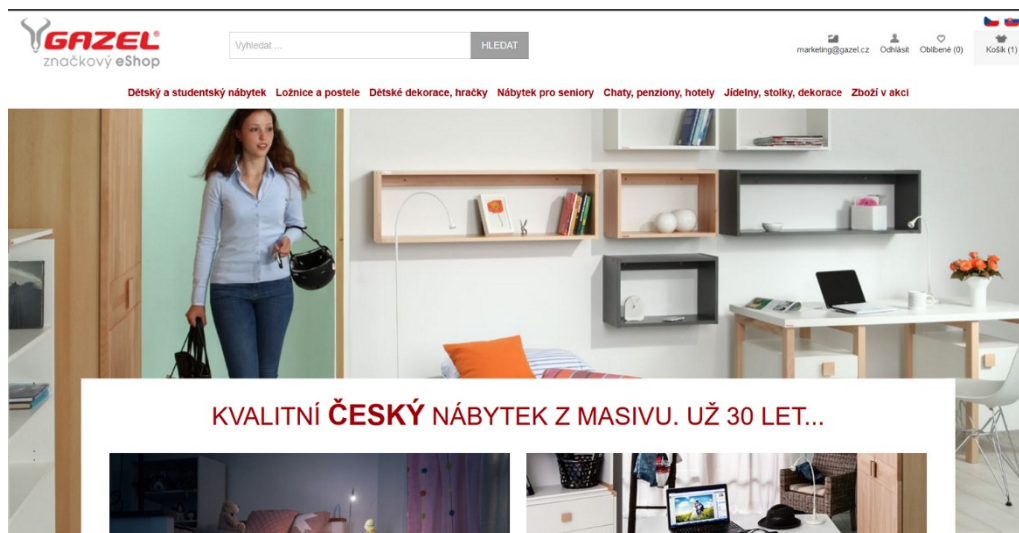
### 6.3 Osobní prodej

Osobní prodej je realizován prostřednictvím showroomu s prodejnou, který se nachází v sídle společnosti ve Slušovicích. Návštěvnost je však velmi nízká, v řádu jednotek osob měsíčně. Vystaveno je pouze malé množství produktů a prostory nelze považovat za příliš reprezentativní. Na propagaci showroomu není zaměřena žádná reklama. Vzhled a dostupnost showroomu (mimo město Zlín) lze považovat za slabinu, což je možné usuzovat z reakce návštěvníků, kteří jsou často z návštěvy evidentně zklamáni. Další slabinou je, že k obsluhování showroomu není určena konkrétní osoba, provoz zajišťují pracovníci obchodního oddělení. (Interní zdroje firmy Gazel, 2021)

### 6.4 On-line komunikace

#### Webové stránky

Webové stránky jsou významným marketingovým nástrojem podniku a prostřednictvím této platformy je realizováno cca 90 % maloobchodních prodejů. Web byl spuštěn 1. 7. 2012 a za osm let existence prošel několika úpravami a modernizacemi. Jedná se o open source platformu NopCommerce, běžně dostupnou na trhu. Výhodou systému je přehledný a lehce pochopitelný kód. Platforma má však i svá omezení a technické limity. Webové stránky firma provozuje ve dvou mutacích: české (pro český trh) a slovenské (pro slovenský trh). Od roku 2012 do konce loňského roku byly pomocí e-shopu realizovány objednávky od konečných spotřebitelů v celkové hodnotě 89 milionů korun. V roce 2020 navštívilo webové stránky více než 178 tisíc návštěvníků a bylo provedeno 1374 objednávek ve výši více než 13 milionů korun. V rámci e-shopu jsou shromažďovány emailové adresy zaregistrovaných zákazníků, kterých je v současné době cca 1850. Uvedená databáze spotřebitelů však není žádným způsobem využívána. Momentálně je žádoucí neustále pokračovat v modernizaci e-shopu, v rozšiřování funkcí a možností pro zákazníky, za účelem zjednodušení procesu objednávek. Nutností je zároveň aktualizace a sjednocení jednotlivých fotografií produktového portfolia. Webové stránky jsou určeny pouze pro maloobchodní zákazníky, nejsou zatím uzpůsobeny ke komunikaci s obchodními partnery. Za nedostatek e-shopu lze považovat absenci blogu. (Interní zdroje firmy Gazel, Analytics.Google, 2021)



Obrázek 15 Úvodní strana e-shopu Gazel, Zdroj: [www.gazel.cz](http://www.gazel.cz), 2021

### Sociální média

Ze sociálních sítí využívá podnik v současnosti pouze Facebook (FB). Facebookový profil mohou spotřebitelé najít pod názvem „Gazel nábytek“ a momentálně má stránka 986 fanoušků. Profilová fotografie koresponduje s jedním z vizuálů používaných při tiskové inzerci. Příspěvky jsou přidávány v průměru 1x týdně a většina z nich obsahuje fotografie, které jsou použity na webových stránkách. (Facebook.com, ©2021)

V rámci reklamy je Facebook využíván při propagaci jednotlivých příspěvků, ale také při samostatných reklamních kampaních probíhajících dlouhodobě, v průběhu celého roku, zaměřených na cílovou skupinu zákazníků. Jedná se o bannerové kampaně a tzv. carrouselly. Náklady na reklamní kampaně na FB dosáhly za rok 2020 částky 28 819 Kč.

### PPC reklama

Firma Gazel využívá PPC reklamy v rámci největších internetových portálů a vyhledávačů Seznam.cz a Google.com. Společnost dále spolupracuje s internetovými srovnávacími cen Heureka.cz a Zboží.cz a s vyhledávačem nábytku Favi.cz., má rovněž zápis v internetovém katalogu firem Firmy.cz.

Na portálu Seznam.cz je využíván Sklik.cz, český PPC systém provozovaný společností Seznam.cz, který umožňuje zobrazování reklamy ve vyhledávání a na vybraných nejnavštěvovanějších webech českého internetu. Je dlouhodobě nastaveno několik kampaní, které jsou zaměřeny na brand, remarketing, dynamický remarketing, remarketing košíku a také na produkty, produktové řady, vyhledávání i obsah. Vyhledávána je shoda,



frázová shoda a přesná shoda. Kampaně jsou neustále sledovány, vyhodnocovány a upravovány dle aktuální situace.

Na nejpoužívanějším vyhledávači Google.com je realizována on-line reklamní služba Google Ads, díky které mohou inzerenti oslovit reklamou potenciální zákazníky v síti Google. Kampaně se zaměřením na vyhledávání a klíčová slova jsou opět nastaveny dlouhodobě a průběžně hodnoceny a měněny.

Dalšími využívanými kanály jsou srovnávače produktů Zboží.cz a Heureka.cz, na obou portálech má Gazel založenu provozovnu a produkty jsou exportovány datovými feedy přímo z webových stránek, čímž je zaručena aktuálnost dostupného sortimentu. Datové feedy jsou pro každý vyhledávač originální a jsou optimalizovány pomocí editoru od brněnské firmy MERGADO. Na portálu Heureka.cz je možné k jednotlivým nákupům vkládat recenze v rámci programu „Ověřeno zákazníky“. V souvislosti s touto službou zasílá Heureka.cz konečnému spotřebiteli po provedeném nákupu dotazníky spokojenosti a jejich výsledky jsou následně dostupné firmě Gazel. Na portál Heureka.cz jsou navázány portály Srovnanicen.cz, Seznamzbozi.cz a Nejlepsiceny.cz. Přes tyto vyhledávače navštívilo webové stránky Gazel celkem 1030 kupujících, kteří provedli 20 objednávek v celkové hodnotě 223 590 Kč. (Heureka.cz, 2021)

Pomocí datového feedu je zasílán sortiment společnosti také na vyhledávač nábytku Favi.cz, s nímž společnost spolupracuje poslední 3 roky. Favi.cz, stejně jako předchozí srovnávače produktů funguje na základě PPC, kdy cena za proklik začíná na 1,5 Kč. Po kliknutí na produkt je spotřebitel automaticky přesměrován na webové stránky Gazelu.



Obrázek 16 Statistika Gazel na Favi.cz za rok 2020, Zdroj: Interní zdroje Gazel, 2021

Společnost Gazel dlouhodobě spolupracuje se zlínskou marketingovou agenturou PRIA SYSTÉM s. r. o. Uvedená agentura, po konzultaci s podnikem, navrhuje a spravuje veškeré on-line aktivity, kromě webových stránek, které si firma spravuje sama za pomoci externí grafičky. PRIA vypracovává společnosti jednou měsíčně podrobný report všech on-line aktivit, úspěšnosti jednotlivých kampaní a nákladů na ně. Na základě těchto reportů, je stanovována další strategie a případné změny. Hlavním nástrojem pro hodnocení výsledků je Google Analytics. V roce 2020 byly celkové náklady na on-line aktivity, odměny pro agenturu a grafické práce ve výši cca 480.000 Kč.

Ve všech využívaných komunikačních kanálech jsou aplikovány stejné vizuální prvky, je užíváno jednotné logo, písmo a grafický prvek stromů. Stávající komunikace je tedy poměrně kompaktní, jednotná a ucelená. Za slabinu lze označit pouze absenci dlouhodobě využívaného sloganu.

Celkový rozpočet komunikačních aktivit není přesně stanoven, ani detailně plánován. Je formován průběžně během roku na základě příležitostí a nabídek jednotlivých médií. O výši investic rozhoduje vždy majitel a je přihlíženo k momentálnímu obratu a zisku společnosti a zároveň k aktuální situaci na trhu. V posledních 5 letech odpovídaly výdaje na marketingové komunikační aktivity včetně grafických prací a odměn externím spolupracovníkům cca 10 % ze zisku firmy.

## 7 VSTUPNÍ ANALÝZY

### 7.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Za pomoci Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil může společnost odvodit sílu konkurence v daném odvětví a tím i ziskovost tohoto oboru. Jedná se o významné faktory v mikrookolí, které přímo i nepřímo ovlivňují firmu. Porterův model poodhalí, jaká je na trhu s nábytkem konkurence, jaké substituty na trhu existují a zda je tento trh vhodný pro nové, vstupující podniky. Bude také zmapováno, jakou má podnik vyjednávací sílu vůči dodavatelům a odběratelům. Analýza byla provedena na základě konzultací s majitelem podniku a pro zpracování byla využita interní i externí data.

#### 7.1.1 Odběratelé

Kupující mohou být pro podnik hrozbou, pokud tlačí ceny směrem dolů a zároveň požadují vysokou kvalitu výrobků. Čím větší odběratelé, tím větší bývá jejich kupní síla a zároveň vyjednávací schopnost.

Společnost Gazel je z převážné většiny závislá na tuzemském trhu, zdejší prodeje tvoří cca 90 % obrátu firmy. Zbývajících 10 % produkuje export na Slovensko. Do okolních evropských zemí jako je například Německo, Polsko nebo Rakousko vyváží pouze na základě individuální poptávky. Prodeje firmy jsou rozděleny na dvě části. První část tvoří spolupracující prodejci, kteří mají obchody s nábytkem po celé republice a produkty firmy dále prodávají maloobchodním zákazníkům. Těmto partnerům je nábytek poskytován za stanovené velkoobchodní ceny. Druhou část prodeje, která v současnosti představuje již téměř 60 % obrátu, je prodej maloobchodním zákazníkům přes vlastní e-shop.

Firma Gazel není závislá na žádném velkém maloobchodním, ani velkoobchodním odběrateli, portfolio zákazníků je diverzifikované, a z celkového pohledu lze usuzovat, že jejich vyjednávací síla vůči zkoumané společnosti je velmi nízká. Potencionální příležitosti mohou poskytovat mnohé developerské projekty na zařizování různých ubytovacích zařízení, jako jsou horské hotely, chaty, chalupy nebo ubytovny.

Tabulka 1 Vyjednávací síla odběratelů, Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Název kritéria	Odhad za rok	
	2020	2021
Počet významných zákazníků (1 = mnoho drobných, 5 = mnoho významných)	1	1
Význam produktů pro zákazníka (1 = malý, 5 = velký)	2	2
Náklady zákazníka na přechod k jinému dodavateli (1 = nízké, 5 = vysoké)	1	1
Přístup ke konkurenci (1 = snadný, 5 = obtížný)	2	2
Význam ceny pro zákazníka (1 = malý, 5 = velký)	3	3
<b>Průměrné skóre</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>

### 7.1.2 Dodavatelé

Dodavatelé mohou být hrozbou v případě, kdy navýší ceny a podnik na toto navýšení musí buď přistoupit, nebo snížit kvalitu dodávaného zboží. Dodavatelé mohou být silnější také například v případě prodeje výrobků s minimálním množstvím substitutů.

Firma Gazel má své dodavatelské vztahy dlouhodobě nastaveny. Podstatnými kritérii při spolupráci jsou tři faktory: cena, kvalita a termíny dodání. Společnost má pouze čtyři hlavní dodavatele, kteří vyrábí konkrétní jedinečné produkty, které nesmí produkovat pro žádného jiného zákazníka. Dodavatelé jsou zaměřeni vždy na určitou část sortimentu, dle strojního vybavení, možností výroby, počtu pracovníků atd. K výrobě nábytku z masivního dřeva v požadovaném množství a kvalitě je nutné poměrně drahé a specifické výrobní zařízení a kvalifikovaná pracovní síla. Vzhledem k malému množství dodavatelských firem, na kterých je společnost Gazel závislá, je jejich vyjednávací síla poměrně vysoká.

Tabulka 2 Vyjednávací síla dodavatelů, Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Název kritéria	Odhad za rok	
	2020	2021
Množství významných dodavatelů (1 = málo, 5 = mnoho)	4	4
Důležitost dodavatelů (1 = malá, 5 = velká)	3	4
Riziko odchodu dodavatelů z trhu (1 = nízké, 5 = vysoké)	3	3
Hrozba vstupu nových dodavatelů (1 = malá, 5 = velká)	2	2
Riziko nedostatku odborné pracovní síly (1 = malé, 5 = velké)	3	3
<b>Průměrné skóre</b>	<b>3</b>	<b>3,2</b>

### 7.1.3 Stávající konkurence

Konkurenční boj mezi stávajícími podniky na trhu je významnou silou při analýze prostředí. Konkurenční strategie je zaměřena právě na dosažení tržního úspěchu. Tato taktika nutí firmy zlepšovat technologie výroby, snižovat náklady bez poklesu kvality a celkově vylepšovat produkty a jejich propagaci. Mezi faktory ovlivňující velikost rivality mezi podniky patří velikost a množství konkurentů na trhu, míra růstu trhu, fixní náklady, rozdílnost produktů a také výstupní bariéry v odvětví. Vzhledem k probíhající pandemii, která činnost některých firem omezuje, je možný odchod některých konkurentů z trhu.

Trh v České republice je v mnoha oblastech přesycený a je tomu tak i v odvětví prodeje nábytku. Společnost Gazel se střetává s konkurencí nejen v rámci Zlínského kraje, kde má sídlo firmy a showroom s prodejnou, ale i v rámci celé České republiky a Slovenska. Mezi hlavní přímou konkurenci, nabízející obdobné produkty a služby, patří následující společnosti: Domestav s.r.o., HP masiv nábytek s.r.o., Intermont s.r.o. a Jiří Rozehnal ROAL HOLZ.

*Domestav s.r.o.*

Česká společnost Domestav se sídlem v Brně byla založena v roce 1995. Hlavní výrobní náplní firmy je produkce dřevěného bytového nábytku. Produkty jsou vyráběny ze smrkového, bukového a dubového masivu. Domestav má v České republice několik vlastních prodejen, síť smluvních prodejců a výrobky nabízí také prostřednictvím e-shopu.

V roce 2019 zaměstnával tento podnikatelský subjekt 75 zaměstnanců a roční obrat činil 68,8 mil. Kč. (Domestav s.r.o [online], O nás [online], ©1997-2021).

#### *HP masiv nábytek s.r.o*

Společnost HP masiv nábytek se sídlem v Domašově u Brna, je český výrobce a prodejce dřevěného nábytku, který byl založen v roce 1992. Firma má výrobu i podnikovou prodejnu v místě svého sídla a síť prodejců po celé České republice. Produkty nabízí také prostřednictvím e-shopu, jehož provozovatelem je firma: Hana Biskupičová, Zakřany. (O nás [online], ©2020). V roce 2019 měla firma 9 zaměstnanců (HP masiv nábytek s.r.o [online], © 2012-2015)

#### *Intermont s.r.o.*

Intermont je český výrobce značkového dřevěného nábytku MONTERO. Společnost byla založena v roce 1993 a její sídlo, výroba nábytku i podniková prodejna se nachází ve městě Kruceburk. Firma se mimo jiné zabývá výrobou dřevěného nábytku z masivního dubového a bukového dřeva, na trhu je známá především produkcí dětského dřevěného nábytku. Produkty společnosti jsou nabízeny ve firemní prodejně, v síti smluvních prodejců a na vlastním e-shopu. V roce 2018 dosáhla firma ročního obratu 367.9 mil. Kč a zaměstnávala 54 lidí. (Intermont s.r.o. [online], © 2012-2015)

#### *Jiří Rozehnal – ROAL HOLZ*

Česká firma Jiří Rozehnal – ROAL HOLZ se sídlem v Brumově-Bylnici vznikla v roce 1995. Specializuje se na výrobu dřevěného nábytku ze smrkového masivu, převážně postelí a vybavení do dětských pokojů a ložnic. Produkty nabízí zákazníkům v sídle firmy a prostřednictvím vlastního e-shopu. V současné době má firma 6-9 zaměstnanců. (Kontakt, Roalholz.cz [online])

Uvedené podniky jsou přímými konkurenty firmy Gazel. Jejich nabídka produktů a doplňkových služeb, jakožto i cenová hladina nabízených produktů je obdobná jako u zkoumané společnosti. V zájmu firmy Gazel je pokusit se ve své marketingové komunikaci od těchto společností co nejvíce odlišit, aby nedocházelo ze strany zákazníků k záměně vnímání produktů s nabízenými substituty. Jednou z možností diferenciací je kreativa uveřejňovaných reklamních sdělení, osobní přístup k vracejícím se zákazníkům a zvýšená činnost i oblasti PR.

Tabulka 3 Konkurenční rivalita v odvětví, Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Název kritéria	Odhad za rok	
	2020	2021
Množství konkurentů (1 = málo, 5 = mnoho)	4	4
Diferenciace produktů (1 = malá, 5 = velká)	3	3
Diferenciace konkurence (1 = malá, 5 = velká)	3	3
Konkurenceschopnost rivalů (1 = malá, 5 = velká)	2	2
Riziko odchodu konkurentů z trhu (1 = malé, 5 = velké)	2	3
<b>Průměrné skóre</b>	<b>2,8</b>	<b>3</b>

#### 7.1.4 Substituty

Substituty jsou pro podnik vždy hrozbou. Stane-li se substitut levnějším, výkonnějším, případně obojí, je pravděpodobné, že bude pro zákazníka přitažlivým. Naopak pokud produkty firmy mají málo substitutů, nabízí se možnost zvyšovat ceny a díky tomu navýšit zisk.

Na trhu s nábytkem je velké množství substitučních výrobků a produktů. Výrobky vykazují vysokou míru diferenciací. Množství materiálů, zpracování, barev, designových prvků, typů jednotlivého nábytku a jejich určení vytváří obrovské množství možností pro odlišení od konkurence. Společnost Gazel prodává nábytek převážně z masivního dřeva, ale za substituty je možné považovat i nábytek z jiných materiálů, jako je dřevotříska, lamino, kov či plast. Tyto materiály jsou v mnoha případech významně levnější než přírodní dřevo a je tak zřejmé, že i tyto substituční výrobky budou mít nižší cenu, než je tomu u zkoumané společnosti. Levnější produkty nabízejí převážně velkoobchodní řetězce, které lze rovněž považovat za konkurenci. Právě tyto levnější substituty můžeme označit za významnou hrozbu, vzhledem k tomu, že řada zákazníků jim dává přednost před nábytkem z masivu. Za substituty lze považovat také výrobky drobných řemeslníků a truhlářů, kteří vyrábějí nábytek na zakázku a dle přání zákazníka. Jedná se však o produkty, které jsou zpravidla výrazně dražší než produkty firmy Gazel.

Tabulka 4 Hrozba substitutů, Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Název kritéria	Odhad za rok	
	2020	2021
Množství substitutů na trhu (1 = málo, 5 = mnoho)	4	4
Hrozba substitutů v budoucnu (1 = malá, 5 = velká)	2	2
Vývoj cen substitutů (1 = snižování, 5 = zvyšování)	2	3
Užitné vlastnosti substitutů (1 = budou se zhoršovat, 5 = budou se zlepšovat)	3	3
Konkurence v odvětví substitutů (1 = malá, 5 = velká)	4	4
<b>Průměrné skóre</b>	<b>3</b>	<b>3,2</b>

### 7.1.5 Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je přímo úměrná množství bariér, které je při vstupu i výstupu nutné překonat. Čím více a složitější bariéry jsou, tím nižší je hrozba vstupu nových subjektů. Existují dva základní typy bariér vstupu na trh. Jsou jimi oddanost zákazníků stávajícím dodavatelům a náklady spojené se vstupem na trh. Vstup do odvětví není podmíněn žádnými složitými právními náležitostmi. Omezující mohou být ale náklady na stroje a zařízení určené k výrobě nábytku z masivu. V posledních letech se stává problémem také nedostupnost hlavních surovin, a to hlavně smrkového dřeva a v neposlední řadě také kvalifikované pracovní síly. Vzhledem k tomu, že cena vstupních materiálů neustále roste a snižuje se zároveň jejich dostupnost, vstup nových přímých konkurentů na trh je poměrně složitý. Výhodu mohou mít ale kupříkladu dovozci levného nábytku z Polska, případně Číny, kteří však nejsou přímými konkurenty. Mezi další vstupní bariéry patří také technologie, speciální know-how, přístup k distribučním kanálům a zásahy státu.

Trend z posledních let ukazuje, že riziko extrémního přílivu nových konkurentů je poměrně nízké. Dalším z faktorů, který má vliv na vstup do odvětví, je i ziskovost daného sektoru. I přesto, že je trh ziskový, je zde velká rivalita, což snižuje šanci nových podniků na prosazení. Právě toto vysoce konkurenční prostředí odrazuje většinu potenciální konkurence, a tak lze považovat hrozbu vstupu nové konkurence na trh za poměrně nízkou.



Tabulka 5 Hrozba vstupu nových konkurentů, Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Název kritéria	Odhad za rok	
	2020	2021
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví (1 = nízká, 5 = vysoká)	2	3
Přístup k distribučním kanálům (1 = snadný, 2 = obtížný)	2	2
Potřeba technologií, know-how (1 = nízká, 5 = vysoká)	3	3
Přístup k odborné pracovní síle (1 = snadný, 5 = obtížný)	2	3
Diferenciace produktů (1 = nízká, 5 = vysoká)	3	3
<b>Průměrné skóre</b>	<b>2,4</b>	<b>2,6</b>

#### 7.1.6 Vyhodnocení analýzy

Tabulka 6 Porterova analýza pěti konkurenčních sil – shrnutí, Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Název kritéria	Odhad za rok	
	2020	2021
Vyjednávací síla dodavatelů, $\emptyset$ skóre	3	3,2
Hrozba substitutů, $\emptyset$ skóre	3	3,2
Stávající konkurence, $\emptyset$ skóre	2,8	3
Hrozba vstupu nových konkurentů, $\emptyset$ skóre	2,4	2,6
Vyjednávací síla odběratelů, $\emptyset$ skóre	1,8	1,8
<b>Průměrné skóre</b>	<b>2,6</b>	<b>2,76</b>

Z analýzy mikrookolí společnosti Gazel spol. s r.o., obchodní firmy, která se zabývá prodejem dřevěného nábytku z masivu, vyplynulo, že největším rizikem do budoucnosti je pro firmu vyjednávací síla dodavatelů a substituty na trhu.

Dodavatelů má podnik velmi omezené množství a jejich vyjednávací síla se neustále zvyšuje, vzhledem k tomu, že má společnost specifické požadavky na materiál. Firma si tento problém uvědomuje a v současné době se pokouší najít na trhu nové dodavatelské firmy, které by byly schopny vyrábět její produkty v požadované kvalitě, množství, a v co nejkratší dodací lhůtě. Je však nutné neustále s dodavateli komunikovat a zabránit tomu, že by se mohli spojit a měli případně ještě větší vyjednávací sílu. Řešením je získání více menších dodavatelských firem.

Možnost záměny výrobku za jiný je v tomto odvětví velmi vysoká. Producenti nabízejí nábytek v různých tvarech, barvách, materiálech. Pokud vyrábějí nábytek ve velkých sériích, dostávají se tím na nižší cenu. Hrozba substitutů je tedy velká a mělo by se s ní počítat. Snažit se tuto hrozbu snížit na minimum lze například vysokou kvalitou dodávaných výrobků, novými technologiemi výroby, designem a kvalitou internetového prodeje. Gazel má také určitou výhodu známosti značky, protože je na trhu již 30 let.

I přes velké množství konkurenčních firem na trhu, se v současné době celá řada z nich potýká s problémy, kvůli pandemické krizi. Většina přímých konkurentů společnosti přesunuje své aktivity od kamenných prodejen směrem k prodeji on-line. Momentálně je tedy největší nutností sledovat e-shopy konkurentů, jejich vývoj a aktuální nabídku a na ni reagovat.

Vzhledem k tomu, že trh s nábytkem by dle prognóz měl v letošním roce stagnovat, případně mírně klesat, nedá se očekávat velký příliv nových konkurentů do odvětví. Menší množství nově vznikajících, ale také zanikajících konkurentů je v tomto odvětví běžnou praxí.

Vyjednávací síla odběratelů je u firmy Gazel poměrně nízká, jistou sílu by však mohli mít noví zákazníci s velkými zakázkami, kteří například vybavují hotely, penziony, ubytovny nebo horské chaty. Jejich zakázky bývají naceňovány individuálně a zde je nutné ohlídat ziskovost a rentabilitu daných objednávek.

## 7.2 SWOT analýza

SWOT analýza společnosti byla vypracována na základě rešerše, vlastní zkušenosti a také na základě analýzy stávající marketingové komunikace firmy.

### Silné stránky

1. Vybudovaná celorepubliková distribuční síť obchodních partnerů: Gazel spolupracuje přibližně se stovkou prodejců nábytku po celé České republice a na Slovensku. U většiny těchto smluvních partnerů je nábytek vystaven, konečný zákazník si jej může tedy prohlédnout. Sortiment je poskytován prodejcům za pevné velkoobchodní ceny a obchodníci jsou zavázáni při prodeji dodržovat doporučené maloobchodní ceny. K podpoře prodeje jsou partnerům poskytovány katalogy, prospekty, ceníky a sleva na vystavený sortiment.
2. Přírodní produkty, kvalitní materiály, certifikace a testy kvality: jednou z důležitých silných stránek společnosti je kvalita vstupního materiálu, který je používán při výrobě. Jedná se o jakostní, dobře vysušené, přírodní smrkové a bukové dřevo domácí provenience. Produkty vyrobené z těchto materiálů jsou ekologicky nezávadné, přírodní a neobsahují žádné nevhodné substance. Vzhledem k tomu, že část výrobků, například etážové postele, je určena dětem, provádí firma v rámci péče o jejich bezpečnost průběžnou certifikaci svých výrobků u renomovaných certifikačních firem.
3. Marketingová komunikace na internetu, v tištěných médiích a rádiu: silnou stránkou jsou vybudované dlouhodobé vztahy s řadou nakladatelství, která vydávají specializované tituly o bydlení a lifestyle časopisy. V printových médiích má firma tedy nejen pravidelnou inzerci, ale vydavatelé zároveň uveřejňují její fotografie a PR články zdarma. Na internetu pravidelně využívá několik forem reklamy a propagace, reklama v rádiích je realizována regionálně.
4. Vlastní internetový obchod: e-shop [www.gazel.cz](http://www.gazel.cz) v současné době produkuje téměř 60 % obratu společnosti, se vzrůstající tendencí návštěv. V roce 2020 zaznamenal návštěvnost více než 178 tisíc spotřebitelů. (v roce 2019 e-shop navštívilo 162 tisíc uživatelů a v roce 2018 potom 127 tisíc spotřebitelů). (Google Analytics, 2021)

5. Dobrá kvalita produktů: v roce 2020 bylo prodáno více než 8500 produktů a bylo zaznamenáno 252 reklamací včetně vrácení zboží v zákonné lhůtě. Reklamací je tedy méně než 3 %. Obchodní oddělení firmy eviduje více spokojených reakcí zákazníků než nespokojených. (Interní zdroje firmy Gazel, 2021)

### **Slabé stránky**

1. Vyšší cena produktů, minimum slevových akcí: do vyšší ceny produktů se promítá cena vstupních materiálů a také náročnost zpracování (například sušení dřeva). Přesto, že výroba je automatizovaná a sériová, nejedná se o výrobu masovou, která by se mohla podílet na snížení nákladů na jeden kus. Ceny výrobků nejsou nadsazeny (průměrná maloobchodní marže je 45 %), nelze tedy poskytovat slevy např. 80 % jak je nyní běžné na českém trhu s nábytkem.
2. Neschopnost rychle reagovat na módní trendy: vzhledem k náročnosti výroby nábytku z přírodního masivního dřeva a také vzhledem k tomu, že z tohoto materiálu nelze vyrobit tak širokou škálu výrobků, jako z jiných materiálů (například z lamina) firma není schopná rychle reagovat na měnící se módní trendy v oblasti bydlení a nábytku.
3. Vysoké distribuční náklady: doprava a distribuce nábytku Gazel je poměrně složitá a nákladná záležitost. Zboží se přepravuje z výrobních hal do centrálního skladu ve Slušovicích. Ve skladu se kompletuje dle objednávek a vlastními auty nebo přepravní službou DPD jej firma distribuuje ke smluvním prodejcům i konečným zákazníkům.
4. Technická vybavenost výroby: k výrobě nábytku z přírodního masivního dřeva v množství a kvalitě, které firma Gazel momentálně prodává, je nutné speciální strojní vybavení, výrobní linky a také specializovaní pracovníci. Všechny tyto komodity si zajišťují spolupracující výrobní společnosti samy a Gazel na ně nemá přímý vliv.

### **Příležitosti**

1. Pokles přímé konkurence v odvětví: v současné době, i přes probíhající pandemickou krizi, prodej nábytku Gazel, zřejmě kvůli poměrně silné pozici e-shopu mírně roste. Někteří přímí konkurenti, prodávající stejný typ výrobků, však mohou být krizí oslabeni, například z důvodu nedostatku pracovníků ze zahraničí

nebo nedostatečné propagaci e-shopu. Jde tedy o příležitost oslovit zákazníky konkurenčních společností, které se potýkají s problémy.

2. Zahraníční trhy: klíčovou příležitostí pro společnost je vývoz výrobků do zahraničí a postupné rozšíření sítě smluvních prodejců na Slovensku. Vzhledem k vysokým nákladům na dopravu a distribuci bude nutné se soustředit na nejbližší okolní státy, tedy Slovensko, Rakousko, případně Německo. Tyto státy jsou stejně jako Česká republika členy Evropské unie, vývoz na tyto trhy by tedy mohl být jednodušší i z hlediska legislativy. Na slovenském trhu navíc odpadá jazyková bariéra.
3. Vznik nových obchodních řetězců s nábytkem: potenciální novou příležitostí pro firmu Gazel by mohlo být jak v České republice, tak v zahraničí, zařazení jejích výrobků do distribuční sítě některého ze stávajících nebo nových řetězců, které prodávají nábytek. Vznik nového řetězce, může být ale také zároveň hrozbou.
4. Spolupráce s novými dodavateli: pokud by se společnosti podařilo navázat spolupráci s novými dodavateli v oblasti výroby, mohlo by dojít jak ke snížení nákupní ceny produktů, tak ke zkrácení doby dodání produktů ke konečným spotřebitelům.

## Hrozby

1. Nabídka podobného sortimentu v obchodních řetězcích: velké obchodní řetězce v České republice příliš nenabízí dřevěný masivní nábytek v kvalitě, kterou prodává Gazel. Nabízí převážně dřevěný nábytek nižší kvality, ale také za výrazně nižší ceny. A protože návštěvnost řetězců je vyšší než návštěvnost prodejců Gazel, je i podíl nábytku nakoupeného v těchto řetězcích vyšší. Tento fakt potvrdila markantně se snižující návštěvnost i tržba na firemní prodejnu ve Zlíně po otevření obchodního domu s nábytkem Möbelix v Malenovicích. Danou prodejnu se podnik rozhodl uzavřít v roce 2019.
2. Potenciální nedostatek smrkového masivního dřeva: „Podle předpovědí vědců kolem roku 2041 nebude v České republice vhodné prostředí pro smrkové porosty. Klimatické podmínky u nás se za posledních třicet let postupně změnily. Teploty v České republice dlouhodobě a znatelně stoupají a podle výzkumu Akademie věd ČR se do budoucna předpokládá jejich další růst.“ (Spáčilová, 2016) V posledních letech se stále více hovoří o nedostatku přírodního smrkového dřeva. V naší republice se smrky vysazují stále méně, protože se jedná o jehličnan nejvíce

náročný na vodu a také na teplotu okolního prostředí. Tato okolnost je výraznou hrozbou pro stávající výrobu společnosti Gazel.

3. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků: vzhledem k nízké nezaměstnanosti v České republice, se i výrobní firmy, které vyrábí nábytek pro firmu Gazel, potýkají s nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil. Výroba je specializovaná a poměrně náročná, není tedy řešením krátkodobé zaměstnávání brigádníků nebo nekvalifikovaných zahraničních pracovníků.
4. Dlouhodobé uzavření maloobchodních prodejen spolupracujících prodejců: z důvodu probíhající pandemické krize v roce 2020 a 2021 došlo ze strany státu k opětovnému uzavírání obchodů s nábytkem. Pokud by tato tendence pokračovala, mohla by závažným způsobem oslabit síť spolupracujících partnerů firmy Gazel.

<b>SWOT ANALÝZA</b>	
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<p>Síť obchodních partnerů Přírodní produkty, certifikace Marketingová komunikace (online, tisk) Internetový prodej (vlastní e-shop) Dobrá kvalita produktů</p>	<p>Vyšší cena produktů Omezená schopnost reakce na trendy Vysoké distribuční náklady Technická vybavenost výroby</p>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<p>Pokles přímé konkurence v odvětví Zahraniční trhy Vznik nových řetězců Spolupráce s novými dodavateli</p>	<p>Nabídka obchodních řetězců Potenciální nedostatek vstupního materiálu Nedostatek kvalifikovaných pracovníků Uzavření prodejen obchodních partnerů</p>

Obrázek 17 SWOT Analýza, Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka 7 Výpočet celkové bilance SWOT, Zdroj: vlastní zpracování, 2021

<b>Silné stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Celkem</b>
Síť obchodních partnerů	0,2	3	0,6
Přírodní produkty, certifikace	0,3	4	1,2
Marketingová komunikace (online, tisk)	0,1	2	0,2
Internetový prodej (vlastní e-shop)	0,3	4	1,2
Dobrá kvalita produktů	0,1	3	0,3
<b>Součet</b>	<b>1</b>		<b>3,5</b>
<b>Slabé stránky</b>			
Vyšší cena produktů	0,4	-3	-1,2
Omezená schopnost reakce na trendy	0,3	-4	-1,2
Vysoké distribuční náklady	0,2	-3	-0,6
Technická vybavenost výroby	0,1	-2	-0,2
<b>Součet</b>	<b>1</b>		<b>-3,2</b>
<b>Příležitosti</b>			
Pokles přímé konkurence v odvětví	0,3	3	0,9
Zahraniční trhy	0,3	3	0,9
Vznik nových řetězců	0,1	2	0,2
Spolupráce s novými dodavateli	0,3	4	1,2
<b>Součet</b>	<b>1</b>		<b>3,2</b>
<b>Hrozby</b>			
Nabídka obchodních řetězců	0,4	-4	-1,6
Potenciální nedostatek smrkového masivního dřeva	0,3	-3	-0,9
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	0,1	-2	-0,2
Uzavření prodejen obchodních partnerů	0,2	-3	-0,6
<b>Součet</b>	<b>1</b>		<b>-3,3</b>
Interní faktory			0,3
Externí faktory			-0,1
<b>Celková bilance SWOT</b>			<b>0,2</b>

Provedená SWOT analýza a její vyhodnocení s celkovou hodnotou + 0,2 ukazují, že firma Gazel zatím zaznamenává kladný výsledek, ale její působení na současném trhu s nábytkem nebude dále možné bez zlepšení některých interních faktorů. Nejslabší interní stránkou jsou ceny nabízených produktů a omezená schopnost reagovat na trendy.

## 8 ANALÝZA KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU

Pro primární výzkum bylo zvoleno kvantitativní dotazníkové šetření. Dotazník byl zhotoven na [www.google.com](http://www.google.com), v Google formulářích a byl distribuován prostřednictvím sociální sítě Facebook (zprávy, statusy, skupiny) a přímým nebo zprostředkovaným oslovením e-mailovou korespondencí. Dotazníkové šetření bylo uskutečněno od 26. 12. 2020 do 11. 02. 2021 a na úvod byl proveden pretest na vzorku 8 možných respondentů. V době, kdy byl dotazník přístupný, jej vyplnilo celkem 266 respondentů. Dotazník byl zaměřen na ženy ve věku 30-55 let, daná kritéria splnilo 214 respondentek, které byly následně do výzkumu zapojeny.

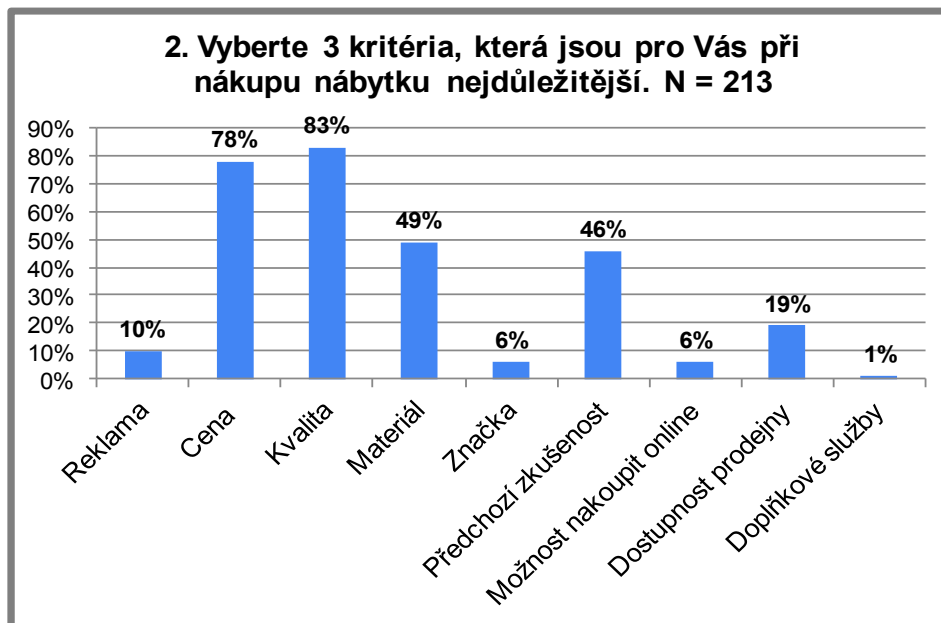
Dotazník obsahoval celkem 26 otázek, v sedmi z nich mohly respondentky volit více odpovědí, dvě otázky byly otevřené, zbývající byly uzavřené. Začátek dotazníku byl zaměřen obecně na nakupování nábytku a faktory, které jej ovlivňují. Dále bylo zkoumáno, jaké zdroje informací nakupující využívají a jaké údaje jsou pro ně podstatné při koupi nábytku přes internet. Zjišťovány byly také využívané on-line informační kanály a sledované sociální sítě. Druhá část dotazníku byla orientována na znalost značky Gazel a jejich webových stránek. Závěrečná část dotazníku byla věnována demografickým otázkám. (Poznámka: N v záhlaví grafů znamená počet respondentů, kteří na otázku odpověděli)

### 8.1 Nákupní chování při pořizování nábytku

Prvních 13 otázek bylo zaměřeno obecně na nákup nábytku, faktory, které jej ovlivňují, a komunikační kanály využívané k získávání informací před nákupem.

Z odpovědí na první otázku vyplynulo, že naprostá většina dotázaných respondentek již někdy nábytek nakoupila. Z celkového počtu 214 dotázaných, pouze jedna uvedla, že ještě nikdy nábytek nenakupovala, zbylých 213 dotázaných uvedlo opak. Nejdůležitějšími kritérii při nákupu nábytkářských produktů je kvalita (83 %), cena (78 %) a materiál (49 %). Podstatné množství dotázaných (46 %) uvedlo jako důležitý faktor předchozí zkušenost. Naopak pouhé 1 % považuje za jeden z rozhodujících motivů ke koupi nabízené doplňkové služby.





Graf 2 Vyberte 3 kritéria, která jsou pro Vás při nákupu nábytku nejdůležitější,

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Následující otázka, u které bylo možné zvolit více možností, byla zaměřena na místo, kde zákaznice nábytek nejčastěji nakupují. Z celkového počtu 213 respondentek 57 % uvedlo jako místo nákupu velké prodejny se širokou nabídkou produktů a 42 % dotázaných označilo za nejčastější místo nákupu lokální kamenné prodejny. Nejméně nákupů (17 %) je prováděno on-line na internetu a přímo u výrobce (16 %). (viz příloha PII) Z odpovědí vyplývá, že u cílové skupiny zákazníků převládá nakupování v kamenných prodejnách, a to jak ve velkých obchodních řetězcích, tak v místních prodejnách s nábytkem. Podstatný je tedy přímý kontakt s produkty a prodávajícím personálem.

Otázka číslo čtyři zjišťovala důležitost nabízených doplňkových služeb, dotazované mohly zvolit více odpovědí. Nejdůležitějšími nabízenými doplňkovými službami jsou podle oslovených žen dovoz zboží (72 %), montáž nábytku (55 %) a věrnostní program (19 %). Naopak pouze 4 % dotazovaných uvedla, že jako doplňková služba je pro ně důležitý případný servis, odborná prezentace zkušeným personálem nebo záruční opravy. Jedna dotazovaná zmínila, že doplňkové služby nikdy nepotřebovala.

Další otázka byla zaměřena na zdroje informací, které jsou zákaznice využívány při výběru prodejce nábytku, opět byla poskytnuta možnost zvolit více variant. Jak je patrné z grafu (viz příloha PII), nejvíce používaným zdrojem informací při volbě prodejce je internet (68 %). Velká část respondentek (41 %) však sděluje, že musí zboží fyzicky vidět a důležitým zdrojem informací je rovněž doporučení od jiné osoby (37 %). Pouze jedna

dotázaná se vyjádřila, že významným zdrojem pro výběr obchodníka je pro ni prezentace na veletrhu nebo ukázkový interiér v časopise.

Následující otázka určovala, zda je pro kupující důležité, že byl produkt vyroben v České republice. Výsledky ukázaly, že tento faktor je podstatný pro 64 % respondentek, které odpověděly ano (16 %) a spíše ano (48 %), z čehož vyplývá, že cílovou skupinu, na kterou byl dotazník směřován, tuzemský původ nábytku zajímá, zřejmě si jej spojují s vyšší kvalitou produktů, případně svým nákupem chtějí podpořit české firmy.

V otázce číslo sedm bylo zjišťováno, zda respondentky kupují nábytek v on-line prostředí, tedy přes internet. Kladně: Ano, vždy (2 %) nebo ano, občas (57 %) odpovědělo celkem 127 dotázaných. Naopak 40 % dotázaných nikdy nábytek přes internet nenakupuje.

Dotazované, které na předchozí otázku odpověděly kladně, měly posoudit co je pro ně při nákupu nábytku přes internet důležité. Informace o materiálu (31 %), informace o ceně (30 %) a jednoduché ovládání internetového obchodu (23 %), tyto faktory byly zvoleny jako nejpodstatnější.

Pro všech 213 respondentek z cílové skupiny byla dále určena otázka, zda čtou na internetu recenze o nábytku, na což odpovědělo kladně 75 % žen. Ukázalo se tedy, že hodnocení produktů jinými nakupujícími je významným ukazatelem pro budoucí nákup.

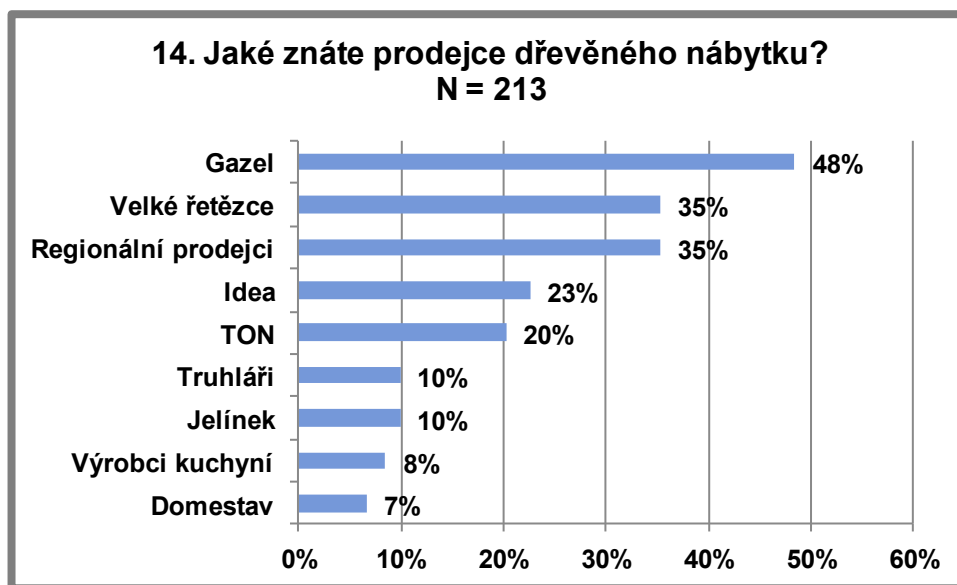
Nejvyužívanějšími informačním zdroji v on-line prostředí jsou poté internetové vyhledávače, které uvedlo 72 % dotázaných a srovnávače cen jako je například Heureka.cz a Zboží.cz, které upřednostňuje 50 % oslovených, následují sociální sítě s 13 % a se značným odstupem newslettery internetových obchodů zasílané e-mailem se 4 %.

Následující dvě otázky 11 a 12 byly zaměřeny na sledování sociálních sítí. Většina respondentek (66 %) na sociálních sítích cíleně nesleduje své oblíbené značky nábytku. Zbývajících 34 %, která sociální sítě záměrně využívají, upřednostňuje především Facebook (49 %) a Instagram (35 %), zbývajících sociální sítě jsou využívány spíše sporadicky.

Vzhledem k tomu, že společnost Gazel využívá tištěnou inzerci v titulech zaměřených na bydlení, byla další otázka směřována právě na nákup zmíněných časopisů. 58 % dotázaných uvedlo, že časopisy nenakupují, zbývajících 40 % provádí nákupy spíše nepravidelně a pouhé 2 % kupuje dané tiskoviny pravidelně.

Otevřená, čtrnáctá otázka zkoumala, s jakými společnostmi si respondentky spojují označení „dřevěný nábytek“. Paleta odpovědí byla velmi široká, kromě nábytku Gazel (48 %) uváděly dotazované především velké řetězce zabývající se prodejem nábytku jako je Ikea, Möebelix, Sconto nebo XXXLutz (35 %) a také menší, regionální výrobce a prodejce

(35 %). 7 % respondentek uvedlo firmu Domestav, která je přímým konkurentem společnosti Gazel.



Graf 3 Jaké znáte prodejce dřevěného nábytku? Zdroj: vlastní zpracování, 2021

## 8.2 Znalost společnosti Gazel

Druhá část dotazníku byla věnována přímo společnosti Gazel. Na přímou otázku na znalost značky odpovědělo kladně 72 % respondentek, 28 % uvedlo, že podnik nezná. Odpovědi naznačují, že povědomí o značce Gazel je u cílové skupiny odběratelek velmi dobré a je spotřebitelkám známá. Z celkového počtu 153 žen, které firmu znají, jich bylo nejvíce přímo z města Zlína (53), nejméně naopak těch, které uvedly bydliště více než 35 km od Zlína (10). Zároveň nejvyšší povědomí o značce mají ženy s vysokoškolským vzděláním (75).

Odpovědi na následující otázku, zda dotazované vědí, jaký je obor podnikání společnosti a čím se zabývá, byly jasné. 54 % uvedlo dřevěný nábytek, případně nábytek z masivu, 31 % nábytek obecně a 9 % postele. 5 % odpovědí nebylo přesně specifikováno, dotázané uvedly pouze, že obor činnosti podniku znají. Činnost společnosti je tedy respondentkám známá, všechny věděly, čím se zabývá a spojily si ji s nábytkem. Následně se respondentky pokusily specifikovat, jak se o firmě dozvěděly a odkud ji znají. Podstatné byly tři hlavní zdroje informací, možnost od známých, tedy reference, uvedlo 41 % uživatelék, následovalo poukázání na znalost bývalé prodejny ve Zlíně (20 %) a reklama na internetu (18 %).

Otázky 18, 19 a 20 byly zaměřeny na webové stránky podniku. Ze 153 respondentek, které uvedly, že společnost znají, 101 navštívilo její webové stránky, zbývajících 52 stránky nenavštívilo nebo si nedokázaly vzpomenout. Zákaznice, které stránky navštívily, byly dotázány, zda na nich našly veškeré potřebné informace týkající se nákupu a produktů. Většina z nich (76 %) na webových stránkách společnosti Gazel našla veškeré informace, ne nebo nevím uvedlo celkem 24 % dotazovaných. Deset žen, které vyjádřily názor, že nenalezly veškeré potřebné údaje, se nejčastěji zmínilo o absenci informací týkajících se dopravy (6 žen) a dostatku fotografií jednotlivých prezentovaných produktů (3 ženy), jedna respondentka uvedla, že jí na webových stránkách společnosti chybí údaje o akci. Z odpovědí na tyto otázky vyplynulo, že převážná část uživatelů, které navštívily webové stránky firmy, na nich našla všechny potřebné informace.

V posledních dvou otázkách, zaměřených na společnost Gazel, byl vznesen dotaz, zda respondentky podnik cíleně sledují na sociálních sítích a jestli v posledním roce provedly u dané firmy nákup. 90 % odpovědělo, že společnost na sociálních sítích cíleně nesledují a nákup v posledním roce provedlo pouze 21 % z celkového počtu 153 dotázaných.

### 8.3 Odpovědi na demografické otázky

Dotazník byl cíleně distribuován mezi ženy ve věku 30-55 let, které jsou cílovou skupinou společnosti Gazel. Z celkového počtu 266 respondentů, kteří na otázky odpovídali, bylo 255 žen a 11 mužů. Nejvíce respondentů bylo tedy ve věku 30-55 let (83 %), další věkové skupiny byly zastoupeny spíše sporadicky: do 25 let 3 %, 29-29 let 7 % a nad 56 let také 7 %.

Ze Zlína a okolí bylo 84 % respondentů a zbývajících 16 % uvedlo své bydliště více jak 35 km od Zlína. Poslední otázka byla směřována na vzdělání dotazovaných, dotazník nevyplnil žádný respondent se základním vzděláním, nejvíce zastoupenou skupinou byli lidé s vysokoškolským vzděláním (44 %) a se středoškolským vzděláním s maturitou (41 %), zbýající dotázaní uvedli, že mají střední vzdělání bez maturity (15 %)

### 8.4 Závěry kvantitativního výzkumu

Dotazník byl šířen cíleně mezi ženy ve věku 30-55 let, zejména ve Zlíně a okolí. Toto kritérium splnilo 214 respondentek, jejichž odpovědi byly dále hodnoceny. Z odpovědí na obecně zaměřené otázky lze usuzovat, že cílová skupina zákaznic společnosti Gazel nábytek skutečně nakupuje, přičemž uváděnými nejdůležitějšími ukazateli jsou kvalita a

cena. Vzhledem k tomu, že na prvním místě je uváděna kvalita, nejedná se zřejmě o prvonákupčí a očekávají, že pořizovaný nábytek bude kvalitní a vydrží delší dobu. Důležitá je zároveň předchozí zkušenost, což potvrzují i poznatky společnosti Gazel, která eviduje více než 20 % vracejících se spotřebitelů. Zákaznice rovněž dávají přednost nákupům v kamenných prodejnách, a to jak ve velkých prodejnách se širokou nabídkou, tak v obchodech lokálních. Nejpodstatnější doplňkovými službami je závoz zboží a také následná montáž zakoupeného nábytku, přičemž část zákaznic bere při nákupu ohledy také na věrnostní programy společností. Jako zdroj informací před nákupem je nejvíce využíván internet, zejména největší internetové vyhledávače a srovnávače zboží. Při nákupu přes internet jsou pro zákaznice podstatné informace o materiálu a ceně, zároveň je důležité jednoduché ovládání webových stránek. Spotřebitelky upřednostňují český nábytek před zahraničním a cíleně čtou na internetu recenze, tedy hodnocení produktů ostatními spotřebiteli. Velká část zákaznic rovněž nakupuje, byť jen občas, časopisy o bydlení. Pokud spotřebitelky využívají sociální sítě, jedná se v drtivé většině o Facebook a Instagram. Jestliže jsou respondentky dotázány na znalost prodejců dřevěného nábytku, 48 % z nich uvádí společnost Gazel, ale řada z nich si zároveň tento pojem spojuje s lokálními výrobci bytového nábytku nebo kuchyní, s velkými řetězci nabízejícími nábytek „všeho druhu“ a také s místními truhlářskými dílnami. Představa zákazníků o tom, co je dřevěný nábytek, tedy není jednoznačná a často je to zřejmě jakýkoliv nábytek.

Z odpovědí na otázky, které byly zaměřeny na společnost Gazel, vyplynula dobrá znalost podniku u cílové skupiny zákaznic, která se však snižuje, pokud mají spotřebitelky bydliště více než 35 km od města Zlína. Obor činnosti podniku byl znám všem osloveným, pouze 54 % žen však zaměření firmy specifikovalo přesně jako dřevěný nábytek nebo nábytek z masivu. O společnosti se dozvěděly převážně z referencí od známých, znali dnes již zrušenou maloobchodní prodejnu ve Zlíně nebo zaregistrovaly reklamu na internetu. Pokud dotázané navštívily webové stránky firmy, v převážné většině na nich našly veškeré informace potřebné k nákupu, pouze několik dotázaných zmínilo, že nedohledaly informace týkající se dopravy. Na sociálních sítích však Gazel v převážné většině cíleně nesledují a nákup provedlo u společnosti v posledním roce pouze 21 % z nich.

## 9 ZHODNOCENÍ STÁVAJÍCÍHO KOMUNIKAČNÍHO MIXU FIRMY GAZEL

Ke komunikaci s cílovou skupinou zákazníků využívá společnost Gazel několik komunikačních kanálů. Nejpodstatnější je prezentace a komunikace v on-line prostředí, na kterou zároveň firma vynakládá nejvíce financí. Důležitými komunikačními prostředky jsou vlastní webové stránky, které jsou oslovenými respondentkami dotazníku velmi dobře hodnoceny a PPC reklama na nejpoužívanějších internetových vyhledávačích Seznam a Google. Produkty podniku jsou pomocí datových feedů exportovány na srovnávače zboží Heureka.cz, Favi.cz a Zboží.cz. On-line komunikace je řízena, spravována a optimalizována externí profesionální komunikační agenturou, která se specializuje na on-line marketing a řadí se mezi nejlepší ve Zlínském kraji. Jedinou sociální sítí, používanou v komunikaci je Facebook, ale návštěvnost FB profilu je poměrně nízká. Podnik dlouhodobě využívá tištěnou prezentaci ve specializovaných titulech o bydlení a lifestyleových časopisech pro ženy. Celoročně probíhá rádiová reklama na stanici Evropa 2 v rámci Zlínského kraje. V obou komunikačních kanálech jsou navázány dlouhodobé vztahy a ceny reklam jsou smluvní. Podpora prodeje prostřednictvím slevových akcí je aplikována pouze sporadicky a nahodile několikrát ročně. V rámci podpory prodeje jsou koncovým zákazníkům poskytovány prospekty s portfoliem výrobků a obchodním partnerům katalogy produktů, k dispozici je omezené množství reklamních předmětů. Ačkoliv jsou shromažďovány e-mailové adresy zaregistrovaných zákazníků e-shopu, daná databáze není nijak využívána k přímému oslovení spotřebitelů například formou newsletterů nebo adresných zásilek. Není vypracován žádný věrnostní program pro vracející se spotřebitele. Slabinou společnosti je osobní prodej. Po uzavření firemní prodejny v centru Zlína, zřídila společnost prodejní showroom v místě sídla firmy ve Slušovicích, který však zaznamenává velmi nízkou návštěvnost ze strany zákazníků. Společnost téměř nevyužívá outdoorovou reklamu, která je omezena pouze na bannery v sídle společnosti a polepy firemních vozidel. PR aktivity podniku jsou omezeny na malé množství článků, uveřejňovaných v časopisech o bydlení a na každoroční rozesílání PF obchodním partnerům.

Celkový finanční rozpočet komunikačních aktivit není přesně stanoven, je utvářen průběžně během roku na základě příležitostí a nabídek jednotlivých médií. O výši investic rozhoduje vždy majitel a je přihlíženo k momentálnímu obratu a zisku společnosti a zároveň k aktuální situaci na trhu.

## 10 ZÁVĚRY PRAKTICKÉ ČÁSTI

V praktické části práce byla představena společnost Gazel a provedena analýza její současné marketingové komunikace. Byly popsány komunikační kanály, které podnik využívá v komunikaci s cílovou skupinou spotřebitelů a odhaleny nedostatky, které by bylo vhodné změnit. Z provedené Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil vyplynulo, že největšími vnějšími riziky mikrookolí podniku jsou do budoucna vyjednávací síla dodavatelů a substituty na trhu. Z následně provedené SWOT analýzy lze vyvodit, že silnými stránkami firmy jsou poměrně kvalitní produkty z přírodního materiálu a úspěšný internetový prodej prostřednictvím vlastních webových stránek. Za slabou stránku lze považovat omezenou schopnost reagovat na módní trendy v oblasti nábytku. Hlavní příležitostí by pro podnik mohla být spolupráce s novými dodavateli, naopak nejvýznamnější hrozbou je široká nabídka produktů, kterou nabízejí obchodní řetězce.

Byl rovněž realizován primární kvantitativní výzkum. Z obecných otázek zaměřených na nakupování nábytku a komunikační kanály využívané k získávání informací o prodejích a produktech vyplynulo, že cílová skupina spotřebitelek upřednostňuje kvalitní produkty nabízené v kamenných obchodech, a to jak v regionálních prodejnách, tak ve velkých obchodních řetězcích. Oceňovanými doplňkovými službami jsou závoz zboží, montáž a věrnostní programy. Nejdůležitějším informačním kanálem je internet, a pokud jej dotázané využijí i k nákupu, nejpodstatnější je informace o materiálu nakupovaného produktu. Zákaznice upřednostňují tuzemské výrobky před zahraničními, čtou na internetu recenze a hodnocení výrobků jinými spotřebiteli a v nemalé míře nakupují časopisy o bydlení. Druhá část dotazníku, zaměřená na společnost Gazel, ukázala, že cílové skupině spotřebitelek je firma známá a spojují si ji s nábytkem. Kladně jsou hodnoceny webové stránky, pouze malá část oslovených však provedla u společnosti v posledním roce nákup.

Na základě provedených analýz a výsledků primárního výzkumu lze zodpovědět stanovené výzkumné otázky:

### *1. Jak vnímá cílová skupina marketingovou komunikaci společnosti Gazel?*

Z analýzy současné marketingové komunikace společnosti a z výsledků primárního dotazníkového šetření vyplynulo, že povědomí o značce Gazel je u zkoumané cílové skupiny zákaznic velmi dobré. Z oslovených respondentek si firmu spojilo s prodejem nábytku celkem 94 %, pouze 54 % z nich však uvedlo přesnější specifikaci, a to dřevěný nábytek nebo nábytek z masivu. Dotazované se o společnosti dozvěděly převážně ze tří

zdrojů, z referencí od známých, uvedly znalost prodejny ve Zlíně nebo zaznamenaly internetovou reklamu, v menší míře byla zmíněna také reklama v rádiu nebo v časopise. Ženy, které podnik znaly a navštívily jeho webové stránky, na nich v převážné většině našly všechny potřebné informace. Webové stránky společnosti jsou tedy vnímány pozitivně, což naznačuje také jejich neustále se zvyšující návštěvnost. Z respondentek, které uvedly, že společnost znají, ji cíleně na sociální síti Facebook sleduje jen 10 %, uvedený trend byl potvrzen také sekundárním výzkumem FB profilu společnosti, je možné tedy předpokládat, že nabízený obsah není pro cílovou skupinu zajímavý. Přestože oslovené společnost znají, pouze 21 % z nich u firmy v posledním roce provedlo nákup.

## *2. Jaké komunikační kanály by měla firma využívat k optimalizaci komunikace s cílovou skupinou spotřebitelů?*

Společnost Gazel využívá ve své stávající marketingové komunikaci několik komunikačních kanálů, prostřednictvím kterých se snaží oslovit cílovou skupinu zákazníků. Z výsledů primárního i sekundárního šetření vyplynulo, že používané komunikáty, jsou pro cílovou skupinu vhodné. Některé komunikační prostředky jsou však využívány nedostatečně, nebo jsou zcela opomíjeny. Největšími slabinami v marketingové komunikaci je nedostatečný přímý prodej, absence věrnostního programu pro vracející se zákazníky a oslovení spotřebitelů prostřednictvím přímého marketingu, např. newsletterů zasílaných e-mailem. Napříč celou komunikací je dále nutné více zdůrazňovat český původ produktů a také materiál, ze kterého jsou výrobky vyrobeny, pokud se společnost chce více zapsat do povědomí zákazníků jako „dřevěný nábytek“. Na zvýšení povědomí o značce by zároveň mohlo mít pozitivní vliv využití outdoorové reklamy a zvýšená aktivita v oblasti PR.



### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 11 NÁVRH MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE FIRMY GAZEL

Cílem práce je analyzovat a zhodnotit marketingové komunikační aktivity a komunikační nástroje firmy Gazel spol. s r.o. a na základě výsledků analýz navrhnout řešení komunikační strategie, kterou by společnost měla aplikovat, aby optimalizovala komunikaci s cílovou skupinou spotřebitelů.

### 11.1 Východiska pro návrh marketingové komunikace

Návrh, který je součástí projektové části práce vychází z výsledků analýz, které byly provedeny v praktické části. Výsledky ukázaly některá slabá místa v marketingové komunikaci společnosti, z nichž nejpodstatnějšími jsou:

- není stanoven rozpočet na marketingovou komunikaci
- absence věrnostního programu pro zákazníky
- nedostatečné zpracování akcí a slev pro spotřebitele
- nedostatečná komunikace v rámci PR
- nejsou dostatečně využívány reklamní předměty
- nedostatečný osobní prodej

### 11.2 Cíle marketingové komunikace

Cílem marketingové komunikace firmy Gazel je udržení stávajících zákazníků a získávání nových, což vede ke zvýšení podílu podniku na trhu s nábytkem. Zároveň je nutné zvyšovat povědomí o značce a jednotlivých produktech a zapsat se do povědomí zákazníků jako kvalitní, český, dřevěný nábytek. Vzhledem k tomu, že společnost má v současnosti více než 20 % vracejících se zákazníků, je nutné zvýšit kvalitu péče o tuto skupinu nakupujících, vypracovat koncept věrnostního programu a výhod spojených s opakovanými nákupy. Klást větší důraz na vhodné PR, v rámci on-line prostředí rozšířit komunikaci na sociálních sítích a zkvalitnit osobní prodej v sídle společnosti ve Slušovicích. Konkrétním cílem navržené marketingové komunikace je meziroční nárůst zisku o 5 % a zvýšení návštěvnosti webových stránek o 10 %.

### 11.3 Komunikační strategie

Při plánu marketingové komunikace bude zvolena pull strategie zaměřená na stimulaci poptávky konečného zákazníka cílové skupiny společnosti. V probíhající pandemické krizi není možno spoléhat na kooperaci se spolupracujícími prodejci nábytku, protože jejich provozovny jsou dlouhodobě uzavřeny a řada z nich se potýká s finančními problémy. Není jasné, jak dlouho daná situace potrvá, je tedy nutné soustředit se na konečného zákazníka přímo, a to za převážného využití prodeje přes e-shop.

Zvýšení podílu na trhu a zvýšená péče o vracející se zákazníky

- aktualizace klientské databáze a její využití v oblasti přímého marketingu
- vypracování věrnostního programu pro spotřebitele včetně cíleného využívání reklamních předmětů
- plánování pravidelných slev a akcí
- zkvalitnění osobního prodeje v showroomu v sídle společnosti

Zvyšování povědomí o značce

- pravidelná publicita v tištěných médiích a v rádiu
- komunikace na sociálních sítích: založení firemního Instagramu
- rozšíření outdoorové prezentace
- pravidelná komunikace v rámci PR

### 11.4 Komunikační mix

Společnost Gazel má stanoven rozpočet pro marketingovou komunikaci pouze rámcově. Vzhledem k tomu, že se jedná o malou firmu s omezenými finančními prostředky, bude rozpočet na komunikaci stanoven jako procento z obrátu/prodeje, jde o nejvíce používanou metodu stanovení komunikačního rozpočtu, procento bude určeno z obrátu podniku za rok 2020. S ohledem na omezené finanční zdroje nepřichází určité komunikační kanály v úvahu. Jedná se kupříkladu o televizní reklamu, mezinárodní veletrhy s nábytkem nebo otevření nové maloobchodní prodejny v centru Zlína. Voleny budou pouze kanály a média finančně dostupná, která budou zároveň schopna oslovit cílovou skupinu zákazníků co nejefektivněji. Navržená komunikační strategie je pro rok 2022.

### 11.4.1 Reklama

#### *Tisk*

V oblasti tištěné reklamy má společnost nastaveny dlouhodobé vztahy s řadou vydavatelství, která vydávají lifestyle časopisy a tituly o bydlení. Čtenářkami uvedených médií je cílová skupina zákazníků společnosti Gazel, proto je žádoucí zachovat tištěnou reklamu ve stávajícím rozsahu. Ze SWOT analýzy vyplynulo, že jednou ze silných stránek společnosti je produkce kvalitních výrobků z přírodních materiálů. Tuto silnou stránku je vhodné více podpořit v tištěných inzertních vizuálech. Většina současných inzerátů je zaměřena na image, pouze jeden inzerát je produktový. Při tvorbě nových vizuálů se lze více orientovat na konkrétní výrobky se zdůrazněním materiálu, z něhož jsou produkty vyrobeny. Vzhledem k tomu, že cílová skupina zákazníků upřednostňuje český nábytek před zahraničním, je žádoucí tuto vlastnost nábytku Gazel více propagovat. Firma má k dispozici velké množství vlastních fotografií, tvorba nového vizuálu není nákladná ani složitá, z finančního hlediska je nutné vzít v úvahu grafické práce, kdy cena jednoho vizuálu představuje cca 3000 Kč.



Obrázek 18 Návrh produktového inzerátu, Zdroj: vlastní zpracování, 2021

### ***Rádio***

Gazel dlouhodobě využívá rozhlasovou reklamu v rámci Zlínského kraje. Nově je uzavřena smlouva na celoroční prezentaci na stanici Evropa 2. Podmínky jsou exkluzivní, díky dlouholeté spolupráci, proto je nutné smlouvu nejen zachovat, ale v následujících letech obnovovat. V rámci smlouvy nabízí poskytovatel reklamy výrobu nového rozhlasového spotu zdarma. Tuto možnost podnik zatím nevyužil. Vysílaný 20 sekundový spot je zaměřen obecně, s odkazem na webové stránky společnosti. Bylo by vhodné využít nabídky a nechat natočit nový spot se směřováním nejen na český dřevěný nábytek, ale také na showroom ve Slušovicích, díky této propagaci by se mohla návštěvnost showroomu zvýšit a nový spot by byl navíc vyroben společností MEDIA CLUB zdarma. Součástí textu nového rádiového spotu by bylo určité heslo nebo motto, kupříkladu: „jdeme na to od lesa“. Pokud by zákazník toto heslo použil při návštěvě ve Slušovicích, obdržel by malý dárek (reklamní předměty). Z množství zákazníků, kteří dané heslo použijí lze následně vyvodit účinnost rádiového spotu.

### ***Outdoorová reklama***

V současnosti je tento typ reklamy využíván velmi málo. Používány jsou pouze popisové tabule k označení sídla firmy ve Slušovicích a polepy firemních vozidel. Vývěsní cedule i polepy aut odpovídají současnému jednotnému vizuálnímu stylu a nejsou tedy nutné jejich úpravy.

Pokud bude chtít společnost lépe využít potenciál prodejního showroomu ve Slušovicích, lze zvážit billboardovou (BB) reklamu na jeho podporu. Řešením by mohl být pronájem tří až pěti zajímavých billboardových ploch ve vhodně zvolených lokalitách Zlínska. Mohla by to být kupříkladu hlavní příjezdová komunikace od Zlína do Slušovic, v obou směrech. Část této příjezdové trasy je silnice I. třídy s průjezdností více než 24 tisíc vozidel za den. Zvolen by byl klasický billboard 5,1 x 2,4 m, jehož tvar by však byl mírně upraven, aby vynikl svým kreativním zpracováním. Na billboardové plochy je žádoucí umístit co nejméně textu. Důležité je dobře viditelné logo, www stránky a jednoduchý, krátký a dobře zapamatovatelný text. Plochy je vhodné pronajmout dlouhodobě, minimálně na 3 měsíce, případně dále pronájem prodloužit. Společnost HEXXA.CZ Zlín nabízí v současné době pronájem BB ploch za 2600 Kč/plocha/měsíc, v úvahu je nutné brát také tisk a výlep billboardů. Pokud by byly pronajaty tři plochy na tři měsíce, celkové finanční náklady by činily 37.800 Kč. Slabinou a nevýhodou BB kampaně je však měřitelnost jejího účinku.



Obrázek 19 Návrh billboardu, Zdroj: vlastní zpracování 2021



Obrázek 20 Návrh reálného umístění billboardu, Zdroj: vlastní zpracování, 2021

### 11.4.2 Online komunikace

#### *Webové stránky*

Webové stránky jsou silným a podstatným komunikačním nástrojem společnosti. Jsou průběžně aktualizovány jak z funkčního, tak image pohledu. I tady se však nachází prostor pro vylepšení a rozvoj. Chybí zde například sekce Blog nebo Rady a tipy, kde by mohly být umístěny foto návody na údržbu nebo montáž prodáváného nábytku. Žádoucí je také umístění Blogu do hlavního menu na úvodní straně (homepage). Obsah může návštěvníkům stránek přiblížit aktuality ze sortimentu nebo akční nabídku. Je zde také prostor pro zpracování nejčastějších otázek spotřebitelů a rozhovory o vhodném tématu,

tedy nábytku a bydlení. Psaní blogu představuje win-win situaci, kdy může společnost předávat informace svým uživatelům a zároveň od nich získávat zpětnou vazbu. Blog slouží také jako vizitka firmy, která pomáhá budovat značku a přispívá k vyšší důvěryhodnosti. Pokud vám uživatelé věří a berou vás jako autoritu a odborníka v oboru, mohou vaše příspěvky sdílet na sociálních sítích nebo doporučit přátelům.

Po vizuální stránce by bylo vhodné na webových stránkách sjednotit vzhled všech fotografií, aby stránky působily více moderně a kompaktně. Z hlediska textů je žádoucí vylepšit popisy některých produktů a více využívat vhodná klíčová slova, která by zvýšila bonitu a relevantnost stránek pro internetové vyhledávače. Optimalizací textů by se zvýšilo postavení stránek ve vyhledávání a následně by bylo možné snížit prostředky vkládané do reklamy ve vyhledávání.

Náklady na zřízení blogu, úpravu fotografií a SEO optimalizaci lze odhadnout na 30.000 Kč.

### ***PPC reklama***

Jak bylo zmíněno v praktické části práce, reklamu v on-line prostředí zajišťuje firmě Gazel externí komunikační agentura. Jedná se o nejnákladnější komunikační kanál společnosti, který je ovšem v dnešní době nezbytný, což se plně projevilo v době pandemické krize, kdy se většina nákupů přesunula do on-line prostředí. Cílem by ovšem mělo být stávající komunikaci optimalizovat tak, aby byla co nejefektivnější. Při správě kampaní mohly být přehlednuty některé nedostatky. Komunikační agentura by měla provést celkový audit všech aktivit a veškeré málo výkonné kampaně zoptimalizovat, případně pozastavit. Zoptimalizovány by zároveň měly být všechny feedy zasílané do srovnávačů zboží a měly by být vyřazeny produkty, které v minulém roce nepřinesly žádnou konverzi (nákup). Pokud by se podařilo celkové náklady na on-line komunikaci snížit, mohly by být dané finanční prostředky vynaloženy kupříkladu na outdoorovou reklamu. Jak lze odvodit ze zkušeností, náklady na audit on-line aktivit by činily cca 8.000 Kč.

### ***Sociální média***

Firma Gazel využívá pouze jednu sociální síť a tou je Facebook. Komunikace na této síti je konzistentní, příspěvky jsou vkládány cca 1x týdně a jsou používány stejné vizuální prvky jako v jiných komunikátech. Jak vyplynulo z primárního kvantitativního šetření, Facebook je nejvyužívanější sociální sítí cílové skupiny zákazníků, proto by měla společnost dále pokračovat v nastavené komunikaci, včetně podpůrných kampaní ve stávajícím rozsahu. Je

však důležité eliminovat opakování podobných příspěvků, což by mohlo mít negativní vliv na sledovanost FB profilu a zároveň se pokusit vkládané příspěvky „oživit“ kupříkladu krátkými videi, která zachytí montáž nebo údržbu nábytku.

Jako druhou nejvyužívanější sociální síť uvedly respondentky výzkumu Instagram. Na rozdíl od Facebooku nabízí sociální síť Instagram menší textový rozsah, ale po vizuální stránce skýtá celou řadu možností. Podnik disponuje velkým množstvím produktových i image fotografií, ze kterých by bylo možné vytvořit kreativní obraz či příběh (sled fotografií nebo krátké video), prostřednictvím kterého lze oslovit potenciální spotřebitele nebo fanoušky. Instagram je zároveň propojen s Facebookem, fotografické příspěvky opatřené hashtagem lze prostřednictvím Instagramu zveřejnit i na Facebooku. Gazel by měl rovněž návštěvníky vybízet ke sdílení fotografií. Příspěvky spotřebitelů lze následně pomocí hashtagu identifikovat a zveřejnit na profilu podniku. Je možné najít příspěvky, kde lidé značku Gazel zmiňují a tyto následně pomocí pluginu zobrazovat na webových stránkách Gazelu. Jedná se o druh recenze a měření míry spokojenosti spotřebitelů s produkty a značkou. Založení a využívání sociální sítě Instagram je bezplatné, náklady s ní spojené by byly pouze za grafické práce při úpravě fotografií nebo tvorbě videa. Ani časová náročnost nemusí být příliš vysoká, pokud bude částečně využíván obsah webových stránek a FB profilu. Prostřednictvím Instagramu bude možné sdílet kupříkladu novinky z oboru prodeje nábytku a odkazovat na články o Gazelu uveřejněné v časopisech o bydlení. Náklady spojené s Instagramem lze odhadnout na 3000 Kč/rok.

### 11.4.3 Podpora prodeje

#### *Tištěné materiály*

Podnik má v současnosti k dispozici dostatečné množství tištěných prospektů, které obsahují jak image fotografie, tak celé portfolio nabízených produktů včetně nákresů s rozměry a cenami. Prospekty jsou distribuovány pouze prostřednictvím obchodních partnerů, kteří je poskytují zákazníkům na svých prodejnách. Je žádoucí, aby byly prospekty šířeny konečným spotřebitelům i přímo. Každý zákazník, který u firmy nakoupí, obdrží spolu s dodávkou zboží také uvedený prospekt, který jej může motivovat k dalšímu nákupu. Tištěné materiály obdrží také všichni návštěvníci showroomu ve Slušovicích. Momentálně má firma těchto materiálů dostatek, pokud by však byl nutný dotisk, je cena 1 ks prospektu 2,7 Kč, náklady na dotisk 3000 kusů by tedy činily 8.100 Kč.



### *Věrnostní program*

Jak vyplynulo z primárního dotazníkového šetření, mezi nejdůležitější nabízené doplňkové služby řadí cílová skupina zákazníků věrnostní program. Firma Gazel nemá v současné době nastaven žádný věrnostní program, bylo by vhodné jej tedy připravit tak, aby byl pro spotřebitele jednou z motivací k nákupu. Z přímých konkurentů společnosti nikdo věrnostní program nenabízí, je ale možné, že dochází k bezprostřední komunikaci se zákazníky, kteří mají objednávky vyšší hodnoty nebo nakupují opakovaně. V oblasti prodeje nábytku jsou nabízeny různé typy bonusových programů, převážně však u velkých prodejců se širokou nabídkou sortimentu. Nabízena je např. sleva 1 % při registraci do e-shopu, slevy na první nákup pohybující se cca do 15 % z hodnoty objednávky, dárky k nákupům v určité hodnotě, slevové kupony, doprava zdarma a podobně.

Jako efektivní nástroj se jeví model zvyšující se slevy na základě věrnosti a hodnoty objednávek. Uvedený model by mohl být motivační k opakujícím se nákupům. Prvním krokem mohou být kvalitní reklamní a propagační předměty nabízené k objednávkám nad 30.000 Kč, pokud by dále hodnoty objednávek zákazníka dosáhly 100.000 Kč, byla by poskytnuta sleva 5 %, nad 200.000 Kč 7 % atd, konkrétní slevové hranice však musí stanovit majitel společnosti. Na podobném principu funguje i sbírání bodů při každém nákupu, za které si následně spotřebitel vybere odměnu nebo slevu na další nákup. Čím větší je množství bodů na zákaznickém kontě, tím větší je sleva, případně širší užití bodů.

### *Reklamní předměty*

Portfolio reklamních předmětů je v současnosti velmi úzké a mělo by dojít k jeho rozšíření. Reklamní předměty mohou být použity jako odměny pro pravidelné spotřebitele za věrnost nebo jako určitá forma slevy například k již zmíněným objednávkám nad 30.000 Kč. Vzhledem k tomu, že nejprodávanějšími produkty společnosti jsou postele a patrové postele určené dětem, část reklamních předmětů by bylo vhodné koncipovat přímo pro děti. Příhodné je volit věci dobré kvality, z přírodních materiálů, případně ze dřeva, aby došlo k propojení s přírodním materiálem, který je hlavní surovinou pro výrobky společnosti. Vhodným reklamním předmětem mohou být bavlněná trička, kdy lze volit variantu pro dospělé nebo pro děti, dřevěné penály na tužky a sešity na psaní a kreslení, u kterých je možná celá řada možností a barevných provedení. Reklamní předměty lze dle potřeby doplňovat a obměňovat.



Obrázek 21 Návrh reklamních triček pro děti, Zdroj: vlastní zpracování, 2021



Obrázek 22 Návrh reklamního dřevěného penálu, Zdroj: vlastní zpracování, 2021



Obrázek 23 Návrh reklamních bloků, Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Ceny výše uvedených reklamních předmětů se pohybují od 80 Kč/ks do 130 Kč/ks včetně potisku a byly čerpány z e-shopů společností Dřevobox.cz, Falk & Ross.eu a wish.com.

Náklady na pořízení a potisk předmětů v počtu 200 ks od každého navrženého předmětu by činily 64 000 Kč.

### ***Slevy, akce***

Jak již bylo zmíněno, slevové akce jsou nabízeny zákazníkům pouze několikrát ročně a vzhledem k obratu, marži a cenové politice společnosti nelze předpokládat, že by byly v budoucnu podstatněji využívány. Je však nutné, aby slevové akce byly dostatečně dopředu naplánovány a promovány alespoň na některých komunikačních kanálech, které podnik využívá. Možností je pravidelná akční nabídka jednou za čtvrtletí, zaměřená na produkty, které se v daném období více prodávají, tedy kupříkladu slevová akce na dětské psací stoly a polohovací židle před začátkem školního roku. Pokud na každou danou akci proběhne reklama na internetových vyhledávacích a sociálních sítích, může dojít k nárůstu nových zákazníků, jelikož dotazníkové šetření ukázalo, že část klientek v rámci obsluhovaného trhu klade důraz na cenu, případně akční nabídku. Navýšením počtu objednávek by byly pokryty finanční ztráty způsobené snížením ceny. Náklady na promo daných akcí na internetu by nebyly navýšeny, protože společnost komunikaci v on-line prostředí neustále upravuje a optimalizuje. Jednalo by se tedy pouze o koordinaci daných aktivit.

#### **11.4.4 Přímý marketing**

Gazel momentálně nevyužívá žádnou formu přímého marketingu, prvním krokem bude aktualizace databáze zákazníků, kterou má podnik k dispozici a náklady na její inovaci budou pouze časové.

Pro přímé oslovení cílové skupiny spotřebitelů bude použit adresný e-mailing. Oslovování budou vlastní zákazníci, kteří se zaregistrovali v e-shopu společnosti a souhlasili se zasláním novinek a newsletterů. Gazel vlastní databázi 1850 takto zaregistrovaných spotřebitelů, která se neustále rozšiřuje. Databáze bude aktualizována a budou dodržovány veškeré legislativní podmínky na ochranu osobních údajů. S těmito zákazníky již byl navázán obchodní kontakt a není tedy nutný souhlas se zasláním obchodních sdělení.

Přílišná četnost rozesílky je nejčastějším důvodem odhlášení odběru newsletteru, bude proto navržena frekvence 1x, maximálně 2x měsíčně. Při sestavování pravidelného newsletteru je nutná originalita, kreativita, a zvláště obsah sdělení. Sdělení bude rozděleno na dvě části, první se bude týkat přímo společnosti Gazel, s důrazem na český původ produktů, používané přírodní materiály, certifikáty kvality atd. Druhou část bude tvořit

nabídka konkrétního produktu, produktové řady nebo limitovaná či akční nabídka. Vizuální styl bude jednotný s ostatními komunikáty podniku. K rozesílání newsletterů bude použit nástroj Eco-mail.cz ve variantě MARKETER+. Tato platforma umožňuje rozeslat neomezené množství emailů měsíčně. Nástroj obsahuje přednastavené šablony, které je možné upravit dle vlastních potřeb a výsledkem jsou responzivní emaily, které se správně zobrazí na počítači i mobilním zařízení. Lze využít A/B testování, statistiky kampaní, statické i pop-up formuláře nebo propojení s Facebookem. Cena nástroje je 450 Kč/měsíc pro oslovení 2000 odběratelů.

#### **11.4.5 Public relations**

Firma Gazel spolupracuje s řadou vydavatelství a využívá tištěnou reklamu na celorepublikové úrovni. V rámci dlouholeté spolupráce uveřejňují některé tyto časopisy PR články na podporu firmy zdarma. Bylo by žádoucí zařadit tištěnou PR propagaci také v rámci regionálního tisku. Řešením by mohly být kupříkladu tematické články v časopisech InZlin (jedná se o publikaci šířenou obyvatelům Zlínska zdarma) případně v regionálních novinách Zlínský deník. PR článek nesmí být klasičkou reklamou, měl by nabídnout čtenářům „něco navíc“ a zároveň propagovat společnost nenásilnou formou. I zde se nabízí možnost upozornit na showroom podniku ve Slušovicích. Redaktoři a copywriteři časopisů mají s tvorbou tematických PR článků zkušenosti a je tedy možné nechat si daný článek vytvořit přímo v redakci daného média. Cena PR článku včetně tvorby textu je cca 5000 Kč. Zmíněné články je vhodné uveřejňovat pravidelně kupříkladu jednou za 3 měsíce a regionální noviny a časopisy obměňovat.

V rámci Public relations je však příhodné komunikovat nejen se zákazníky, ale také například s neziskovou sférou. V rámci Zlína působí několik neziskových organizací a bylo by dobré zvážit spolupráci s některou z nich. Nezisková organizace Naděje Zlín v rámci svojí činnosti pomáhá 550 rodinám v sociální nouzi. Protože Gazel obchoduje s nábytkem, nemusí se jednat o finanční podporu, ale mohou být nabídnuty produkty podniku. Mohlo by se jednat například o dětské polohovací židle nebo postele pro děti v předvánočním období. Tato forma spolupráce by podpořila dobré jméno firmy a finanční náročnost by byla nízká. Celkové náklady by činily 5000 Kč/rok.

#### **11.4.6 Osobní prodej**

Z primárního dotazníkového šetření vyplynulo, že celých 40 % spotřebitelů z cílové skupiny zákazníků, nikdy nenakupuje nábytek on-line, upřednostňují tedy nákupy

v kamenných prodejnách. Lze se domnívat, že uvedené zákaznice potřebují nábytek vidět, „osahat“ si ho, případně se poradit s personálem. Po uzavření maloobchodní prodejny v centru Zlína podnik disponuje prodejním showroomem ve Slušovicích, jehož vybavení a úroveň je však nedostačující a návštěvnost zákazníků je velmi nízká. V současnosti není ve finančních možnostech společnosti otevřít novou prodejnu ve Zlíně, řešením je tedy zvýšení úrovně showroomu, vystavení co největšího množství produktů a propagace, která by konečné zákaznice upozornila na jeho existenci. Jak již bylo uvedeno výše, na podporu showroomu lze využít billboardovou kampaň v jeho blízkém okolí, nový rádiový spot vysílaný na regionální úrovni a zároveň podporu ze strany tištěných i on-line médií v rámci Zlínského kraje v podobě PR článků.

V uvedeném prodejním prostoru je nutné provést některé změny, a to především z hlediska množství vystaveného zboží, ale také nabízených doplňků souvisejících s bydlením. Je žádoucí vystavit nejvíce prodávané produkty a nabídnout kupujícím doplňkový sortiment, kterým mohou být bytové doplňky, povlečení na postele, lůžkoviny a podobně. V nabídce Gazelu je řada produktů určených dětem a zákazníci, kteří showroom navštěvují, jsou často rodiče s dětmi. Součástí prodejní plochy by tedy mohl být malý dětský koutek jim určený. Společnost má v nabídce židle pro nejmenší i hrací stolky, které by bylo možné k tomuto účelu využít. Bylo by vytvořeno zákoutí pro kreslení s tužkami, pastelkami a reklamními bloky (viz. reklamní předměty), které by si děti mohly následně odnést domů. Samozřejmostí je poskytnutí prospektů s produkty firmy. Pokud by se podařilo vytvořit příjemné prostředí, docházelo by ke kladným referencím mezi zákazníky a tím k šíření dobrého jména podniku. Náklady na reorganizaci showroomu a vystavení dalších produktů lze odhadnout na 30.000 Kč.

### **11.5 Stanovení rozpočtu**

Součástí návrhu efektivní marketingové komunikace je přehled nákladů pro realizaci v období od 1/2022 do 12/2022. Náklady na jednotlivé komunikační aktivity jsou určeny na základě zkušeností z již realizovaných aktivit a na podkladě ceníků a konkrétních nabídek společností, které danou službu nabízejí. Přesná výše rozpočtu nebyla na začátku určena, vzhledem k tomu, že konečné vynaložené finanční prostředky vždy schvaluje majitel společnosti. Rozpočet bude vycházet ze zisku podniku v roce 2020 a zároveň nebude navýšen o více než 15 % oproti nákladům na marketingové komunikační aktivity firmy v témže roce.

Tabulka 8 Navrhovaný rozpočet marketingové komunikace pro rok 2022, Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Nástroj marketingové komunikace	Náklady v Kč bez DPH
<b>Reklama</b>	
Tisk	140 000 Kč
Rádio	58 368 Kč
Outdoorová reklama	37 800 Kč
<b>Podpora prodeje</b>	
Tištěné materiály - prospekty	8 100 Kč
Reklamní předměty	64 000 Kč
<b>Direct marketing</b>	
Mailing	5 400 Kč
<b>Online komunikace</b>	
Webové stránky	30 000 Kč
PPC reklama	450 000 Kč
Sociální sítě	31 000 Kč
<b>Osobní prodej</b>	30 000 Kč
<b>Public relations</b>	
PR články	20 000 Kč
Nezisková sféra	5 000 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>879 668 Kč</b>

Celkový rozpočet na komunikační aktivity podniku pro rok 2022 byl navýšen o 12 % oproti roku 2020 a zároveň odpovídá 11 % ze zisku společnosti za uvedené období, čímž se podařilo splnit původní předpoklad. V rámci navýšení se jedná o zavedení některých chybějících nástrojů marketingové komunikace. K podstatnému navýšení došlo v oblasti outdoorové reklamy, podpory prodeje a osobního prodeje. Naopak mírné snížení nákladů lze předpokládat, po celkovém auditu on-line aktivit, a optimalizaci webových stránek, v této oblasti komunikace.

## 11.6 Časový harmonogram

Pro dosažení co nejvyšší účinnosti doporučeného marketingového mixu a navržených kampaní je podstatné optimální načasování. Je vhodné určit časová období, kdy budou kampaně probíhat a vzájemně se podporovat. Základními momenty časového plánu jsou podstatná období v rámci prodeje firmy, jako je každoroční zvýšený prodej na počátku kalendářního roku, prodej psacích stolů a dětských židlí se zahájením školního roku a také

předvánoční prodej. Časový plán je možné v průběhu roku operativně upravovat a reagovat tak na nečekané události na trhu.

Tabulka 9 Časový harmonogram komunikačních aktivit, Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Aktivita	Termín (měsíc v roce)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Reklama</b>												
Tisk												
Rádio												
Outdoor - billboardy - výroba												
Outdoor - billboardy												
<b>Podpora prodeje</b>												
Reklamní předměty - výroba												
Reklamní předměty distribuce												
Dotisk prospektů (dle potřeby)												
Věrnostní program - nastavení												
Věrnostní program realizace												
Slevové akce												
<b>Direct marketing</b>												
Aktualizace databáze												
Mailing												
<b>Online komunikace</b>												
Webové stránky optimalizace												
PPC audit												
PPC kampaně												
Sociální sítě												
Facebook - stálá agenda												
Facebook - podpůrné kampaně												
Instagram - založení												
Instagram - stálá agenda												
<b>Public relations</b>												
PR články - regionální tisk												
Nezisková sféra												
<b>Osobní prodej</b>												
Úpravy prodejního showroomu												
Provoz prodejního showroomu												

Uvedený časový harmonogram lze v průběhu roku regulovat dle aktuálních událostí, ale je sestaven tak, aby všechny aktivity na sebe navazovaly a byly vhodně rozvrženy vzhledem k celoroční činnosti společnosti.

## 11.7 Omezení a rizika projektu

Při tvorbě marketingového komunikačního plánu je nutné brát v potaz některá rizika a negativní faktory, které mohou celou koncepci ohrozit nebo nepříznivě ovlivnit. Společnost by měla rizika předvídat, případně se je snažit následně eliminovat.

### *Nedostatek financí*

Vzhledem k současné pandemické krizi, následné situaci na trhu a některým změnám v nákupním chování zákazníků, lze budoucí vývoj prodeje, a tedy i zisku odhadnout pouze částečně. Marketingové komunikační aktivity společnosti jsou však stále a jejich významné omezení nelze očekávat. V případě, že by nedostatek financí skutečně nastal je možné některé komunikační činnosti částečně omezit, a tím rozpočet snížit. Lze to však učinit pouze do té míry, aby dané aktivity dávaly stále smysl a byly komplexní.

### *Nedodržení časového harmonogramu*

Riziko nedodržení časového harmonogramu je poměrně nízké, vzhledem k tomu, že se jedná o relativně běžné aktivity, které jsou v podniku zavedené. Mohlo by však dojít k nedodržení termínů ze strany dodavatelů služeb (grafika vizuálů, tisk atp.) v takové situaci by mohlo dojít k časovému posunu některých komunikačních aktivit. Harmonogram by byl neprodleně přizpůsoben tak, aby nebylo ohroženo celkové vyznění komunikační kampaně. Eliminovat uvedené riziko lze včasným zadáváním práce externím pracovníkům, případně agenturám.

### *Nepochopení a komunikační šumy*

Komunikační šumy a nepochopení mohou nastat jak od zadavatele ke tvůrci (externí pracovník či firma), tak ze strany potenciálních zákazníků směrem k podniku. Riziko komunikačních šumů a špatné interpretace směrem k dodavatelským subjektům lze eliminovat vhodnou a včasnou neustálou komunikací a jasným zadáváním požadavků v písemné formě, včetně dohodnutých termínů. Nepochopení sdělení ze strany potenciálního zákazníka lze omezit vhodným jednotným kreativním zpracováním vizuálů, jasným sdělením s jednoznačnými a přehlednými texty a v neposlední řadě konzistentní a stabilní komunikací v on-line prostředí.

### *Špatná volba marketingových nástrojů*

Návrh marketingové komunikace vychází ze stávajících používaných komunikačních nástrojů a zároveň je doplněn o komunikační kanály nové. U outdoorové reklamy, podpory



prodeje nebo mailingu existuje riziko, že zvolená forma komunikace nebude pro cílové publikum zajímavá. Proto je vhodné průběžně kontrolovat a vyhodnocovat efektivitu všech využívaných komunikačních nástrojů a operativně provádět změny.

### *Činnost konkurence*

S komunikačními aktivitami konkurence je nutné vždy počítat. Proto je nezbytné aktivity přímých konkurentů sledovat a snažit se od ní při marketingové komunikaci co nejvíce odlišit, a to jak po stránce vizuální, tak obsahové. Substituty na trhu jsou jednou z největších hrozeb, kterou se společnost musí pokusit eliminovat. Činnost a nabídky soupeřů na trhu tedy nelze podceňovat.

## **11.8 Vyhodnocení a měření účinnosti**

U každé zvolené komunikační aktivity je vhodné provést měření účinnosti, aby byla zjištěna efektivita použitých nástrojů a komunikace mohla být případně vhodně upravována a optimalizována. Navrhované aktivity nelze měřit jediným nástrojem, ke každé je nutné přistupovat individuálně.

Nejjednodušším kanálem, vzhledem k měření a vyhodnocování jsou jednoznačně on-line aktivity. Sociální síť Facebook i Instagram poskytují možnost takzvaných přehledů, kde lze sledovat úspěšnost jednotlivých příspěvků a jejich dosah, stejně tak uživatele a jejich činnost a aktivitu na stránkách. Sponzorovaný a podpořený obsah na síti Facebook dává možnost přesného směřování na cílovou skupinu zákazníků, region, případně zájmy. Ze všech kampaní lze generovat výsledky a hlášení. Je důležité věnovat pozornost nastavení cílů každé kampaně s ohledem na celkový komunikační cíl. Nejdůležitějším vyhodnocovacím nástrojem všech on-line aktivit je Google Analytics, který umožňuje majitelům webových stránek získávat statistická data o návštěvnících. Je možné sledovat současnou i minulou návštěvnost, chování uživatelů na stránkách a jejich vlastnosti, konverze (nákupy), zdroje návštěv a další. Komunikační agentura zajišťující společnosti Gazel on-line aktivity zmíněný nástroj používá a na základě výsledků zasílá firmě každoměsíční podrobný report s výsledky všech aktivit v on-line prostředí.

Obtížnější je měření komunikačních aktivit v off-line prostředí. Poslechovost rádií nebo čtenost tištěných médií nevypovídá o úspěšnosti kampaně. Jak již bylo zmíněno, součástí rádiového spotu může být unikátní heslo, které následně zákazník použije při návštěvě showroomu, což částečně vypovídá o účinnosti daného média. Stejná možnost se naskýtá i

u tištěných vizuálů a billboardů. Sledována a vyhodnocována bude rovněž reálná návštěvnost prodejního showroomu ve Slušovicích a odezvy spotřebitelů.

Pomocí účetního systému, který společnost používá lze vyhodnotit požadovaný nárůst tržeb a zároveň dle množství a výše poskytnutých slev posoudit úspěšnost věrnostního programu.

Zhodnocení úspěšnosti zasílaných newsletterů v rámci přímého marketingu lze zajistit pomocí A/B testování (budou vytvořeny dva newslettery a každý bude zaslán 10 % odběratelů, ten, který zaznamená větší míru otevření, případně přímých objednávek bude dále rozeslán zbývajícím 80 % zákazníků). Měřitelnost zvýšení povědomí o značce a produktech je obtížná a lze ji realizovat kupříkladu osobními rozhovory nebo dotazníkem.

## ZÁVĚR

Marketingová komunikace hraje v současném silně konkurenčním tržním prostředí velmi důležitou roli. Představuje způsob, kterým podnik prezentuje své výrobky a služby, ale vypovídá zároveň o jeho hodnotách a filozofii. Společnosti by měly usilovat o to, aby jejich marketingová komunikace byla účinná, což je nezbytné pro vytvoření dobré pozice na trhu.

Cílem této diplomové práce bylo navržení optimální marketingové komunikace pro společnost Gazel spol. s r.o., prodejce dřevěného nábytku, který působí na českém trhu bezmála třicet let.

V teoretické části práce byla realizována rešerše dostupných zdrojů odborné literatury, která byla zásadním předpokladem pro vymezení základních pojmů týkajících se tématu práce. V následující praktické části byla představena společnost Gazel, její historie, portfolio nabízených produktů a cílová skupina zákazníků, která uvedené výrobky nakupuje. Byla rovněž provedena analýza její současné marketingové komunikace, byly popsány komunikační kanály, které podnik využívá v komunikaci s cílovou skupinou spotřebitelů a odhaleny nedostatky, které by bylo vhodné změnit. Byly provedeny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy a primární kvantitativní dotazníkové šetření, které poodhalilo chování zákazníků při výběru komunikačních kanálů při pořizování nábytku a také znalost společnosti Gazel.

Na základě zjištěných informací byl zpracován projekt, který se zabývá optimalizací marketingové komunikace značky. Projekt navrhuje úpravy v komunikační strategii společnosti a doplňuje ji o nové, nevyužívané kanály komunikace. Je navrženo rozšíření komunikačních aktivit v oblasti outdoorové reklamy, osobního prodeje, Public relations a přímého marketingu. Stávající, využívané komunikační kanály jsou rozšířeny, případně zoptimalizovány. Navrženo je řešení, které by mohlo být pro firmu reálné z finančního hlediska a zároveň by zdokonalilo její komunikaci s danou cílovou skupinou spotřebitelů. Zpracováním projektu byl splněn cíl diplomové práce.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BAINES, Paul, Chris FILL a Sara ROSENGREN, 2017. *Marketing*. Fourth edition. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-874853-3
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3
- [3] ČEVELOVÁ, Magdalena, 2017. *Marketing bez reklamy, 10 účinných nástrojů pro malé firmy*. 2. Aktualizované vydání. ISBN 978-80-87749-12-8 (ePub)
- [4] FERRELL, O. C. a Michael D. HARTLINE, c2011. *Marketing strategy*. 5th ed. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning. ISBN 978-0-538-46738-4
- [5] FILL, Chris, 2013. *Marketing communications: brands, experiences and participation*. 6th ed. Harlow: Pearson, xliii. ISBN 978-0-273-77054-1
- [6] FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3., aktualizované vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3432-0
- [7] FORET, Miroslav, 2012. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2., aktualizované vydání. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0038-4
- [8] FREY, Petr, 2011. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. 3., rozšířené vydání. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-237-6
- [9] HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ, 2009. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1520-5
- [10] HOOLEY, Graham j., Nigel PIERCY a Brigitte NICOULAND, 2012. *Marketing strategy & competitive positioning*. 5th ed. Harlow, England: Pearson. Pearson education limited. ISBN 978-0-273-74093-3
- [11] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-8707-7 (ePub)
- [12] JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4354-7
- [13] KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-271-9065-2 (ePub)
- [14] KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0955-5 (ePub)
- [15] KITCHEN, Philip J. a Inga BURGMANN, 2010. *Integrated Marketing Communication*. In: Wiley International Encyclopedia of Marketing [online]. B. m.:

- John Wiley & Sons, Ltd [2021-01-25]. ISBN 978-1-4443-1656-8. Dostupné z: doi:10.1002/9781444316568.wiem04001
- [16] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. Vydání. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5 (ePub)
- [17] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-7299-8 (ePub)
- [18] MULLINS, John W. a Orville C. WALKER, 2013. *Marketing management: a strategic decision-making approach*. 8th ed. New York: McGraw-Hill. Mc Graw-Hill international edition. ISBN 978-0-07-132637-7
- [19] PICKTON, David a Amanda BRODERICK, 2005. *Integrated marketing communications*. 2nd ed. Harlow: FT Prentice Hall/Financial Times, xxii, 761 s., [8] s. obr. Příl. ISBN 0-273-67645-8
- [20] POSPÍŠIL, Jan a Lucie Sára ZÁVODNÁ, 2012. *Jak na reklamu: praktický průvodce světem reklamy*. [Kralice na Hané]: Computer Media. ISBN 978-80-7402-115-2
- [21] PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2
- [22] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5
- [23] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-8311-6 (ePub)
- [24] VAJDÁKOVÁ, Martina, 2019. *Znalost a vnímání značky XY*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, Ústav marketingových komunikací. Vedoucí bakalářské práce Josef Kocourek
- [25] VYSEKALOVÁ, Jitka, 2012. *Psychologie reklamy*. 4., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4005-8
- [26] ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4

**SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ**

- [27] 5 faktorů, kterými lze měřit konkurenční sílu, ©2020. In: *Fistro.cz* [online]. [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://fistro.cz/aktuality/page/4/>
- [28] Bytový nábytek, ©2020. In: *Nábytkářský informační systém* [online]. [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <http://www.n-i-s.cz/cz/bytovy-nabytek/page/17/>
- [29] ČEVELOVÁ, Magdalena, ©2008-2011. *Jak získat nové zákazníky*. In: Magdalena Čevelová [online]. [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/jak-ziskat-nove-zakazniky/>
- [30] Domestav s.r.o., © 2012-2015. In: *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2021-02-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=63691776&subjektId=585133&spis=706716>
- [31] HP masiv nábytek s.r.o., © 2012-2015. In: *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2021-02-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=61923571&subjektId=565643&spis=694545>
- [32] INTERMONT s.r.o., © 2012-2015. In: *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2020-02-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58045839&subjektId=99823&spis=611201>
- [33] KAFONĚK, Richard, 2012. *Dobrý internetový marketing mohou mít i malé firmy*. In: *Marketingové noviny* [online]. [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_10932/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_10932/)
- [34] Kontakt, © 2019-2020. In.: *Intermont s.r.o. – výrobce značkového nábytku MONTERO* [online]. [cit. 2020-10-25]. Dostupné z: <https://www.nabytek-montero.cz/kontakt>
- [35] Kontakt. In.: *Roalholz.cz* [online]. [cit. 2021-02-07]. Dostupné z: <https://www.roalholz.cz/kontakt-roalholz>
- [36] LUČINEC Ondřej, 2018. *Český trh zaplavuje levný nábytek z ciziny. Náročným zákazníkům to ale nestačí*. In: *irozhlas.cz* [online]. [cit. 2021-01-26]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/ekonomika/nabytek-cesky-trh-narocnejisi-zakaznici\\_1801211000\\_ako](https://www.irozhlas.cz/ekonomika/nabytek-cesky-trh-narocnejisi-zakaznici_1801211000_ako)
- [37] Nábytkářský trh se mění. Kika končí a mění se na XXXLutz, ten zkusí dotírat na Ikea, 2020. In: *Aktuálně.cz* [online]. [cit. 2021-01-26]. Dostupné z:

- <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/kika-xxxlutz/r~3c195484e08211ea95caac1f6b220ee8/>
- [38] O nás, © 1997-2021. In: *Domestav.cz* [online]. [cit. 2021-02-07]. Dostupné z: <https://www.domestav.cz/o-nas-1>
- [39] O nás, © 2021. In: *Gazel.cz* [online]. [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://www.gazel.cz/kontakt>
- [40] SPÁČILOVÁ, Šárka, 2016. *Smrky zřejmě zmizí z našich lesů. Nebude tu pro ně vhodné klima*. In: *ekolist.cz*. [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: <http://ekolist.cz/cz-/zpravodajstvi/zpravy/smrky-zrejme-zmizi-z-nasich-lesu-nebude-tu-pro-ne-vhodne-klima>.
- [41] Tisková zpráva Asociace českých nábytkářů, 2020. In: *Asociace českých nábytkářů* [online]. [cit. 2021-01-26]. Dostupné z: <https://www.czechfurniture.com/index.php?menu=58&zobrazdetail=2&idclankuzprava=1073>
- [42] Tisková zpráva Asociace českých nábytkářů, 2020. In: *Asociace českých nábytkářů* [online]. [cit. 2021-01-26]. Dostupné z: <https://www.czechfurniture.com/index.php?menu=58&zobrazdetail=2&idclankuzprava=1062>
- [43] Tisková zpráva Asociace českých nábytkářů, 2021. In: *Asociace českých nábytkářů* [online]. [cit. 2021-01-26]. Dostupné z: <https://www.czechfurniture.com/index.php?menu=58&zobrazdetail=2&idclankuzprava=1089>

**Ostatní zdroje:**

Archiv společnosti Gazel

Interní zdroje společnosti Gazel

Analytics.google.com

Facebook.com/nabytek.gazel/

Favi.cz

Heureka.cz

Zboží.cz

Kvantitativní dotazník 2021 – výsledky

Osobní konzultace s p. Jiřím Gabrielem, majitelem společnosti Gazel

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AČN Asociace českých nábytkářů

WOM Word of mouth

PR Public relations

PPC Pay per click – platba za kliknutí

IMC Integrovaná marketingová komunikace

FB Facebook



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Integrovaná marketingová komunikace .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>	8
Obrázek 2 Porterův pětifaktorový model .....		32
Obrázek 3 Původní logo Gazel z roku 1991 .....		41
Obrázek 4 Logo z roku 2007 .....		41
Obrázek 5 Současná podoba loga společnosti Gazel .....		41
Obrázky 6 a 7 Varianty postele Sendy .....		42
Obrázky 8 až 12 Inzerce Gazel 2020.....		45
Obrázky 13 a 14 Prospekt Gazel .....		47
Obrázek 15 Úvodní strana e-shopu Gazel .....		49
Obrázek 16 Statistika Gazel na Favi.cz za rok 2020 .....		50
Obrázek 17 SWOT Analýza .....		63
Obrázek 18 Návrh produktového inzerátu .....		77
Obrázek 19 Návrh billboardu .....		79
Obrázek 20 Návrh reálného umístění billboardu .....		79
Obrázek 21 Návrh reklamních triček pro děti .....		83
Obrázek 22 Návrh reklamního dřevěného penálu .....		83
Obrázek 23 Návrh reklamních bloků .....		83

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Vyjednávací síla odběratelů .....	53
Tabulka 2 Vyjednávací síla dodavatelů .....	54
Tabulka 3 Konkurenční rivalita v odvětví .....	56
Tabulka 4 Hrozba substitutů .....	57
Tabulka 5 Hrozba vstupu nových konkurentů .....	58
Tabulka 6 Porterova analýza pěti konkurenčních sil - shrnutí .....	58
Tabulka 7 Výpočet celkové bilance SWOT .....	64
Tabulka 8 Navrhovaný rozpočet marketingové komunikace pro rok 2022 .....	87
Tabulka 9 Časový harmonogram komunikačních aktivit .....	88

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Porovnání produkce, exportu a importu v mld. Kč .....	13
Graf 2 Vyberte 3 kritéria, která jsou pro Vás při nákupu nábytku nejdůležitější .....	66
Graf 3 Jaké znáte prodejce dřevěného nábytku? .....	68

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Kvantitativní dotazník

Příloha PII: Výsledky kvantitativního šetření

## **PŘÍLOHA P I: KVANTITATIVNÍ DOTAZNÍK**

### **1. Nakupoval/a jste někdy nábytek? \***

Ano

Ne (Přeskočte na otázku 23)

### **2. Vyberte 3 kritéria, která jsou pro Vás při nákupu nábytku nejdůležitější. \***

Reklama (akční nabídka)

Cena

Kvalita

Materiál

Značka

Předchozí zkušenost

Možnost nakoupit online

Dostupnost kamenné prodejny

Doplňkové služby

### **3. Kde nábytek nejčastěji nakupujete? Můžete zvolit více možností. \***

V lokálních kamenných prodejnách

Ve velkých prodejnách se širokou nabídkou (např. IKEA, Asko...)

Online na internetu

Přímo u výrobce

Nechávám si vyrábět nábytek na míru

### **4. Které doplňkové služby jsou pro Vás důležité? Můžete zvolit více možností. \***

Věrnostní program

Nákup na splátky

Dovoz zboží

Montáž nábytku

Výnos nábytku do patra

Jiné:

### **5. Jaké zdroje informací využíváte pro výběr prodejce nábytku? Můžete zvolit více možností. \***

Tištěné slevové letáky

Tištěné katalogy firmy/výrobce

Internet

Doporučení od jiné osoby

Zboží musím vidět

Vlastní zkušenost

Jiné:

### **6. Upřednostňujete při nákupu nábytku tuzemské výrobce před zahraničními? \***

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

### **7. Nakupujete nábytek přes internet? \***

Ano, vždy

Ano, občas

Ne, nikdy (Přeskočte na otázku 9)

**8. Co je pro Vás důležité při nakupování nábytku přes internet? Můžete zvolit více možností. \***

Vzhled stránky

Aktuálnost stránky

Jednoduché ovládání

Informace o materiálu

Informace o ceně

Informace o slevě

Možnost vrácení zboží

Rychlost vyřízení objednávky

Cena za dopravu

Jiné:

**9. Čtete na internetu recenze o nábytku? \***

Ano

Ne

**10. Které online informační zdroje o nabídce nábytku využíváte? Můžete zvolit více možností. \***

Internetové vyhledávače

Srovnávače cen (např. Heureka, Favi, zboží.cz.)

Sociální sítě

Newslettery internetových obchodů zasílané emailem

Specializované veletrhy

Jiné:

**11. Sledujete své oblíbené značky nábytku na sociálních sítích? \***

Ano, všechny

Ano, některé

Ne, nesleduji

Přeskočte na otázku 13

**12. Jaká sociální síť je pro Vás pro sledování značek nábytku nejoblíbenější? \***

Pinterest

Facebook

Instagram

Youtube

TikTok

Q Zone

Jiné:

**13. Nakupujete časopisy zaměřené na bydlení? \***

Ano

Občas, nepravidelně

Ne, nenakupuji

**14. Jaké znáte prodejce DŘEVĚNÉHO NÁBYTKU? Vypište. \***

**15. Znáte firmu GAZEL? \***

Ano

Ne (Přeskočte na otázku 23)

**16. Víte, čím se firma GAZEL zabývá? \***

**17. Vzpomenete si, jak jste se o firmě dozvěděl/a? \***

Označte jen jednu elipsu.

Reklama na internetu

Z Facebooku

Od známých

Z časopisu

Reklama v rádiu

Zboží.cz - srovnávač zboží

Heureka - srovnávač zboží

Favi - srovnávač zboží

Viděl/a jsem billboard

Nevzpomínám si

Jiné:

**18. Navštívil/a jste někdy webové stránky firmy GAZEL? \***

Ano

Ne (Přeskočte na otázku 21)

Nevím (Přeskočte na otázku 21)

**19. Nalezl/a jste na webových stránkách firmy GAZEL všechny potřebné informace?**

Ano (Přeskočte na otázku 21)

Ne

Nevím (Přeskočte na otázku 21)

Jiné:

**20. Jaké informace jste nenalezl/a? Můžete zvolit více možností. \***

Technické specifikace produktů

Informace o ceně

Informace o akci

Dostatek fotografií produktů

Údaje týkající se dopravy

Údaje týkající se termínu dodání

Jiné:

**21. Sledujete firmu GAZEL na sociálních sítích? \***

Ano

Ne

**22. Nakoupil/a jste u firmy GAZEL v průběhu posledního roku? \***

Ano

Ne

Nevím

**23. Jste žena nebo muž? \***

Žena

Muž

**24. Jaký je Váš věk? \***

Do 25 let

26 - 29 let

30 - 55 let

56 a více let

**25. Kde bydlíte? \***

Město Zlín

Do 10 km od Zlína

Do 35 km od Zlína

Více jak 35 km od Zlína

**26. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? \***

Základní

Střední s vyučením

Střední s maturitou

Vysokoškolské



## PŘÍLOHA P II: VÝSLEDKY KVANTITATIVNÍHO ŠETŘENÍ

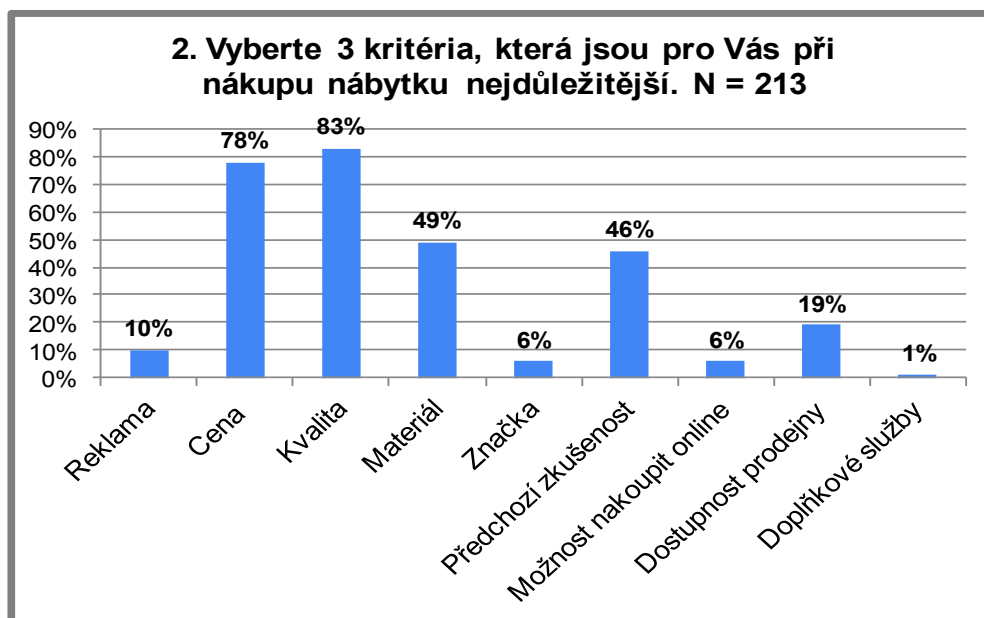
Otázka č. 1: Nakupoval/a jste někdy nábytek? (N = 214)

Ano - 213

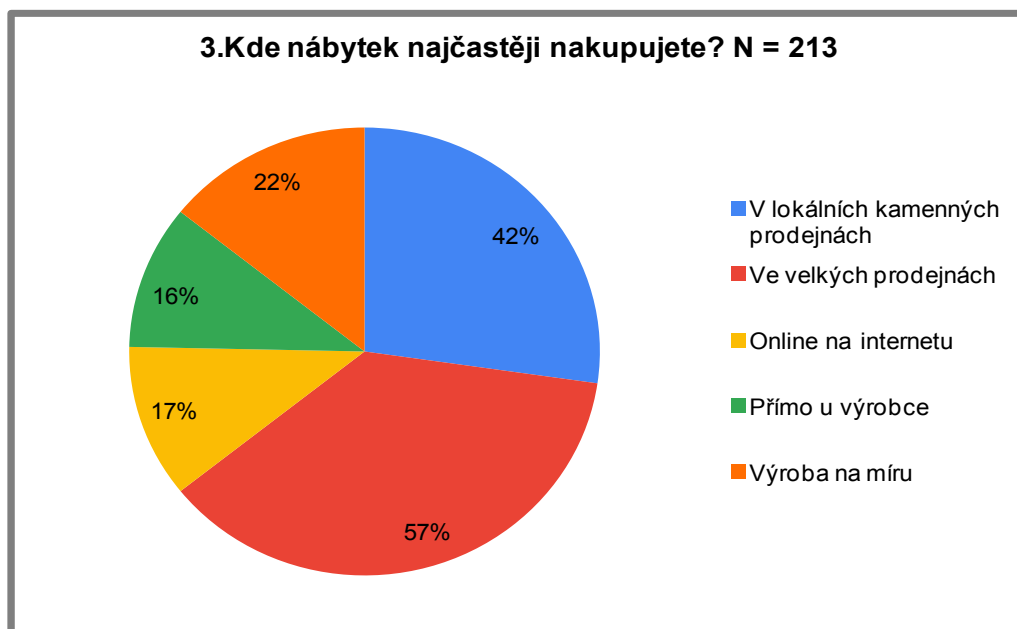
Ne - 1

Otázka č. 2: Vyberte 3 kritéria, která jsou pro Vás při nákupu nábytku nejdůležitější.

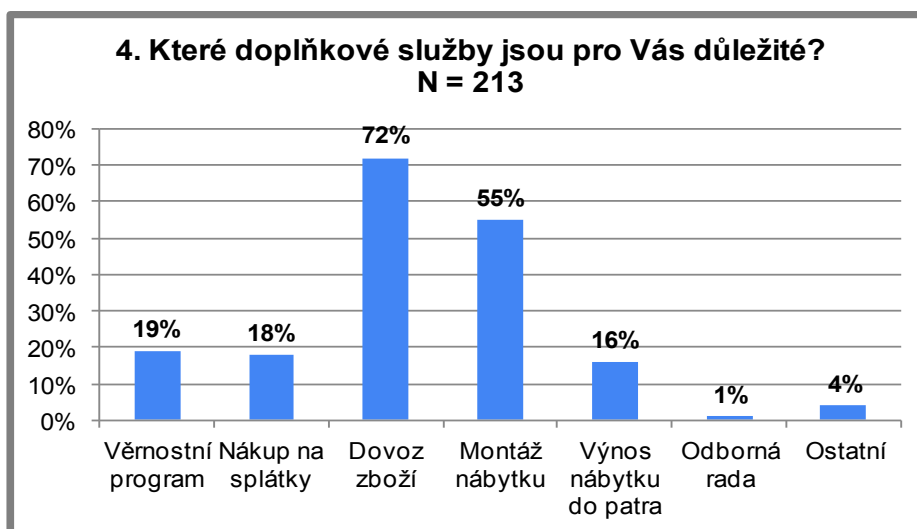
(N = 213)



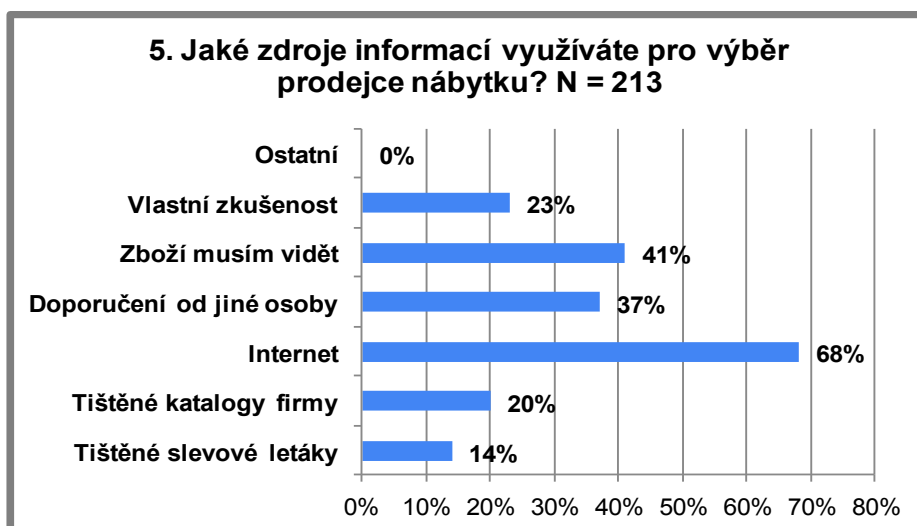
Otázka č. 3: Kde nábytek nejčastěji nakupujete? Můžete zvolit více možností. (N = 213)



**Otázka č. 4: Které doplňkové služby jsou pro Vás důležité? Můžete zvolit více možností. (N = 213)**



**Otázka č. 5: Jaké zdroje informací využíváte pro výběr prodejce nábytku? Můžete zvolit více možností. (N = 213)**



**Otázka č. 6: Upřednostňujete při nákupu nábytku tuzemské výrobce před zahraničními? (N = 213)**

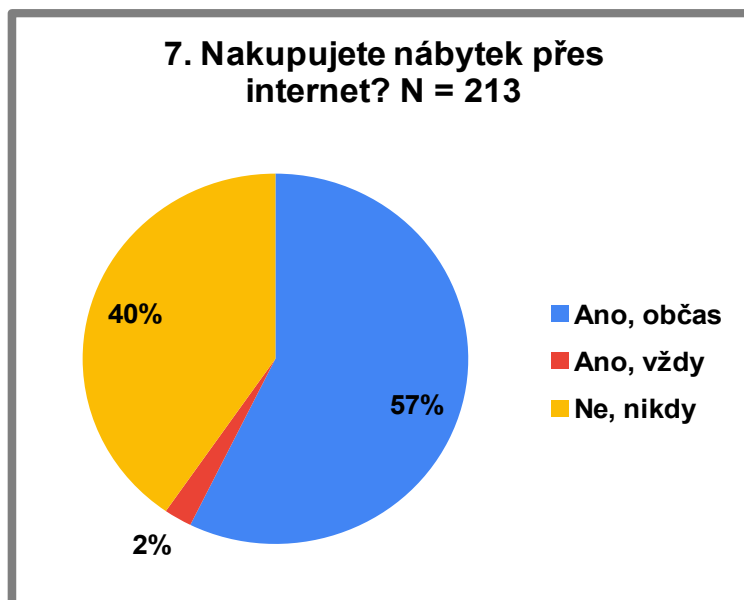
Ano - 35 (16 %)

Spíše ano - 102 (48 %)

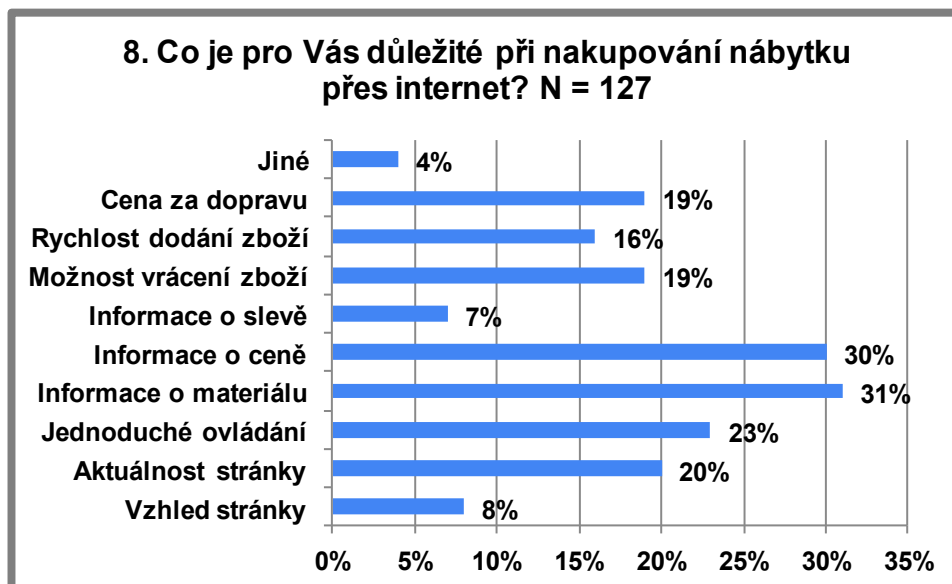
Spíše ne - 60 (28 %)

Ne - 16 (8 %)

Otázka č. 7: Nakupujete nábytek přes internet? (N = 213)



Otázka č. 8: Co je pro Vás důležité při nakupování nábytku přes internet? Můžete zvolit více možností. (N = 127)

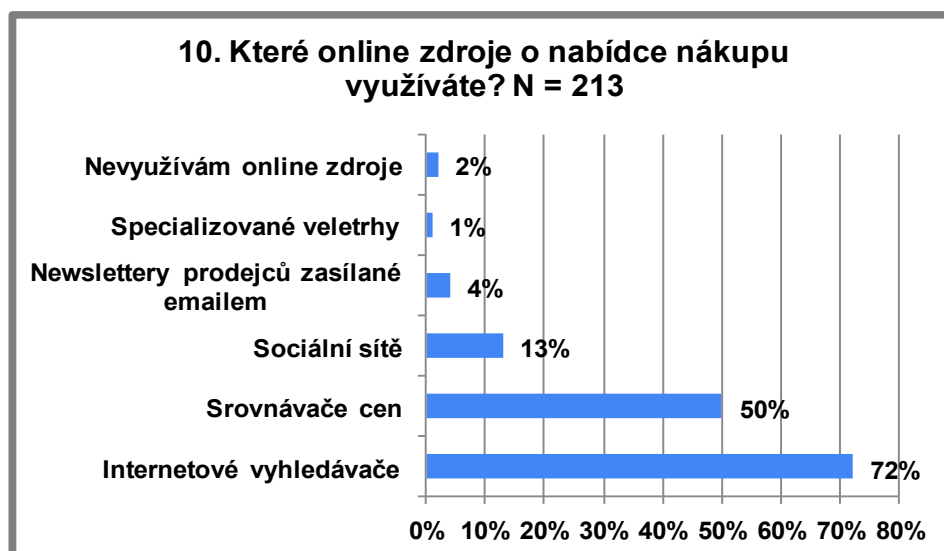


Otázka č. 9: Čtete na internetu recenze o nábytku? (N = 213)

Ano - 160 (75 %)

Ne - 53 (25 %)

**Otázka č. 10: Které online informační zdroje o nabídce nábytku využíváte? Můžete zvolit více možností. (N = 213)**



**Otázka č. 11: Sledujete své oblíbené značky nábytku na sociálních sítích? (N = 213)**

Ano některé - 69 (32 %)

Ano všechny - 3 (2 %)

Ne nesleduji - 141 (66 %)

**Otázka č. 12: Jaká sociální síť je pro Vás pro sledování značek nábytku nejoblíbenější? (N = 72)**

Pinterest - 7 (10 %)

Facebook- 35 (49 %)

Instagram - 25 (35 %)

YouTube - 1 (1 %)

QZone - 1 (1 %)

Jiné - 3 (4 %)

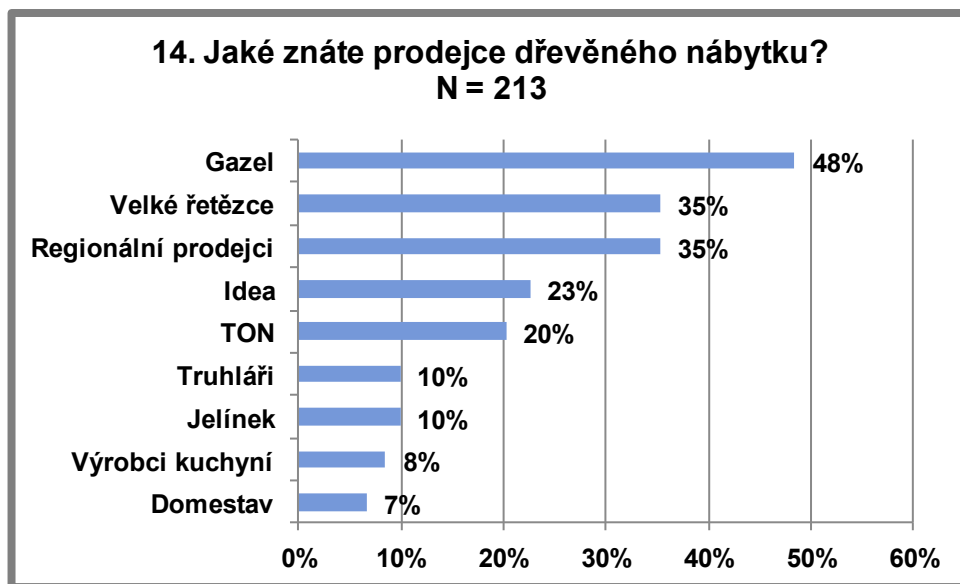
**Otázka č. 13: Nakupujete časopisy zaměřené na bydlení? (N = 213)**

Ano - 4 (2 %)

Občas, nepravidelně - 85 (40 %)

Ne, nenakupuji - 124 (58 %)

**Otázka č. 14: Jaké znáte prodejce dřevěného nábytku? Vypište (N = 213)**



**Otázka č. 15: Znáte firmu GAZEL? (N = 213)**

Ano - 153 (72 %)

Ne - 60 (28 %)

**Otázka č. 16: Víte, čím se firma Gazel zabývá? (N = 153)**

Dřevěný nábytek - 83 (54 %)

Nábytek - 48 (31 %)

Postele - 14 (9 %)

Jiné - 8 (6 %)

**Otázka č. 17: Vzpomenete si, jak jste se o firmě dozvěděla? (N = 153)**

Od známých - 62 (41 %)

Prodejna Zlín - 30 (20 %)

Reklama na internetu - 28 (18 %)

Nevzpomínám si - 13 (8 %)

Reklama v rádiu - 9 (6 %)

Z časopisu - 8 (5 %)

Favi - srovnávač zboží - 1 (1 %)

Viděl/a jsem billboard - 1 (1%)

Heureka - srovnávač zboží - 1 (1 %)

**Otázka č. 18: Navštívila jste někdy webové stránky firmy Gazel (N= 153)**

Ano - 101 (66 %)

Ne - 45 (29 %)

Nevím - 7 (5 %)

**Otázka č. 19: Nalezla jste na webových stránkách firmy Gazel všechny potřebné informace? ( N= 101)**

Ano - 77 (76 %)

Ne - 10 (10 %)

Nevím - 14 (14 %)

**Otázka č. 20: Jaké informace jste nenalezla? Můžete zvolit více možností. (N = 10)**

Údaje týkající se dopravy - 6

Dostatek fotografií produktů - 3

Informace o akci - 1

**Otázka č. 21: Sledujete firmu Gazel na sociálních sítích? (N = 153)**

Ano - 16 (10 %)

Ne - 137 (90 %)

**Otázka č. 22: Nakoupil/a jste u firmy Gazel v průběhu posledního roku? (N = 153)**

Ano - 32 (21 %)

Ne - 120 (78 %)

Nevím - 1 (1 %)

**Otázka č. 23: Jste žena nebo muž? (N = 266)**

Žena - 255 (96 %)

Muž - 11 (4 %)

**Otázka č. 24: Jaký je Váš věk? (N = 266)**

Do 25 let: 9 (3 %)

26 - 29 let: 18 (7 %)

30 - 55 let: 221 (83 %)

56 a více: 18 (7 %)

**Otázka č. 25: Kde bydlíte? (N = 266)**

Město Zlín – 78 (29 %)

Do 10 km od Zlína – 58 (22 %)

Do 35 km od Zlína – 87 (33 %)

Více jak 35 km od Zlína – 43 (16 %)

**Otázka č. 26: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? (N = 266)**

Základní - 0

Střední s vyučením – 40 (15 %)

Střední s maturitou – 110 (41 %)

Vysokoškolské – 116 (44 %)