

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2023

Terezie Němečková

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Návrh marketingové strategie zvoleného podniku  
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Terezie Němečková**  
Osobní číslo: **E20482**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Management podniku**  
Téma práce: **Návrh marketingové strategie zvoleného podniku**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je navrhnout marketingovou strategii na základě předchozího popisu současné situace zvoleného podniku.

Osnova:

- Úvod do tématu.
- Popis současné marketingové strategie.
- Návrh alternativní segmentační strategie.
- Zhodnocení obou variant.
- Formulace závěrů a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.  
KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. Marketing při utváření podnikové strategie. 3., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. EUPress. ISBN 978-80-7408-100-2.  
MOUDRÝ, Marek. Marketing: základy marketingu. Aktualizované 4. vydání. Prostějov: Computer Media, 2018. ISBN 978-80-7402-359-0.  
SOUČEK, Zdeněk. Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Kantorová, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.** v.r.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Návrh marketingové strategie zvoleného podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 25.4.2023

Terezie Němečková v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych poděkovala Ing. Kateřině Kantorové, Ph.D. za odborné vedení práce, cenné rady a poskytnutou pomoc při jejím zpracování. Dále bych chtěla touto cestou poděkovat společnosti Lindex s.r.o. za ochotu a spolupráci a za poskytnutí potřebných firemních informací. V neposlední řadě chci poděkovat rodině, přátelům a známým za podporu, motivaci a veškerý čas, který mi věnovali při řešení dané problematiky.

## **ANOTACE**

*Cílem práce je navrhnout marketingovou strategii zvolenému podniku na základě předchozího popisu jeho současné situace. Práce se věnuje především zhodnocení současné a navržené alternativní segmentační strategie spolu s uvedením doporučení a závěrů, jež vyplynou z analýzy prostředí a dotazníkového šetření.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*marketingová strategie, cílený marketing, segmentace trhu, móda*

## **TITLE**

*The Proposal of Marketing Strategy of the Chosen Company*

## **ANNOTATION**

*The aim of the thesis is to propose a marketing strategy to the chosen company based on the previous description of its current situation. The thesis mainly focuses on the evaluation of the current and proposed alternative segmentation strategy, together with the recommendations and conclusions that emerge from the environmental analysis and the questionnaire survey.*

## **KEYWORDS**

*marketing strategy, targeted marketing, market segmentation, fashion*

# OBSAH

|   |    |
|---|----|
| SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....                                 | 10 |
| SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....                                   | 11 |
| TERMINOLOGIE .....  | 12 |
| ÚVOD.....   | 13 |
| 1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....                                       | 14 |
| 1.1 Mise a vize.....  | 15 |
| 1.2 Cíle podniku.....   | 17 |
| 1.3 Strategie .....   | 18 |
| 1.4 Strategické řízení marketingu a marketingová strategie..... | 20 |
| 2 MARKETING .....   | 22 |
| 2.1 Marketingové prostředí.....                                 | 23 |
| 2.1.1 Makroprostředí.....                                       | 23 |
| 2.1.2 Mikroprostředí .....                                      | 25 |
| 2.2 Situační analýza .....                                      | 26 |
| 2.3 Stanovení marketingových cílů .....                         | 27 |
| 2.4 Marketingový mix.....                                       | 28 |
| 3 CÍLENÝ MARKETING.....   | 30 |
| 3.1 Segmentace trhu.....  | 31 |
| 3.1.1 Hlavní segmentační kritéria .....                         | 35 |
| 3.2 Targeting a positioning .....                               | 37 |
| 3.2.1 Segmentační strategie .....                               | 38 |
| 4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI LINDEX S.R.O.....                 | 41 |
| 4.1 Mise a vize.....  | 41 |
| 4.2 Cíle společnosti.....                                       | 43 |
| 4.3 Strategie společnosti .....                                 | 44 |
| 4.4 Marketingové strategické řízení.....                        | 47 |



|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 4.5   | Marketingový mix.....                                       | 49  |
| 5     | ANALÝZA PROSTŘEDÍ ZVOLENÉHO PODNIKU .....                   | 52  |
| 5.1   | Makroprostředí.....   | 52  |
| 5.1.1 | Politicko-právní faktory .....                              | 52  |
| 5.1.2 | Ekonomické faktory.....                                     | 53  |
| 5.1.3 | Sociálně-kulturní faktory .....                             | 55  |
| 5.1.4 | Technologické a přírodní faktory .....                      | 56  |
| 5.2   | Mikroprostředí .....  | 57  |
| 6     | NÁVRH ALTERNATIVNÍ SEGMENTAČNÍ STRATEGIE .....              | 61  |
| 6.1   | Segmentace trhu.....  | 61  |
| 6.1.1 | Dotazníkové šetření .....                                   | 61  |
| 6.1.2 | Základní soubor, výzkumný vzorek a filtrační otázky .....   | 62  |
| 6.2   | Vybrané segmenty .....                                      | 65  |
| 6.2.1 | Segment 1 .....   | 67  |
| 6.2.2 | Segment 2 .....   | 68  |
| 6.2.3 | Segment 3 .....   | 70  |
| 6.3   | Posouzení diferencované strategie.....                      | 71  |
| 6.4   | Posouzení jednotné segmentační strategie.....               | 72  |
| 6.5   | Zhodnocení a porovnání variant segmentačních strategií..... | 74  |
| 6.6   | Formulace závěrů a doporučení .....                         | 75  |
|       | ZÁVĚR .....   | 77  |
|       | SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....                               | 79  |
|       | SEZNAM PŘÍLOH.....  | 83  |
|       | PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK.....                                   | 84  |
|       | PŘÍLOHA B – SEGMENT 1.....                                  | 87  |
|       | PŘÍLOHA C – SEGMENT 2.....                                  | 94  |
|       | PŘÍLOHA D – SEGMENT 3 .....                                 | 100 |

## **SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK**

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: Vztah mezi misí a vizí.....                                       | 17 |
| Obrázek 2: Průběh procesu cíleného marketingu .....                          | 31 |
| Obrázek 3: Roviny procesu segmentace trhu .....                              | 33 |
| Obrázek 4: Vývoj roční míry inflace v ČR.....                                | 53 |
| Obrázek 5: Grafické vyhodnocení filtrační otázky 1 .....                     | 64 |
| Obrázek 6: Grafické vyhodnocení filtrační otázky 2 .....                     | 64 |
| Obrázek 7: Grafické vyhodnocení filtrační otázky 3 .....                     | 65 |
| Obrázek 8: Grafické zobrazení rozdělení respondentů dle pohlaví a věku ..... | 66 |

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

|                 |  |
|-----------------|--|
| 4P              | Product, Price, Place, Promotion                               |
| BSR             | Business for Social Responsibility                             |
| CO <sub>2</sub> | oxid uhličitý  |
| CZK             | česká koruna   |
| ČR              | Česká republika  |
| ČSÚ             | Český statistický úřad   |
| C&A             | Clemens and August   |
| EBITDA          | Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization |
| EUR             | euro   |
| GIZ             | Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit                 |
| GOTS            | Global Organic Textile Standard                                |
| HDP             | hrubý domácí produkt   |
| H&M             | Hennes and Mauritz   |
| NÚKIB           | Národní úřad pro kybernetickou a informační bezpečnost         |
| PEST            | Political, Economical, Social, Technological                   |
| ROAS            | Return on Ad Spend   |
| SEK             | švédská koruna   |
| SMART           | Stimulating, Measurable, Acceptable, Realistic, Timed          |
| SWOT            | Strenghts, Weaknesses, Opprortunities, Threats                 |
| ®               | symbol registrované ochranné značky                            |

## TERMINOLOGIE

*Always-on marketing* – marketing, který spočívá v neustálé dostupnosti zákazníkům a je v provozu 24 hodin denně, 365 dní v roce

*E-commerce* – souhrnné označení pro veškeré obchodní činnosti, které jsou uskutečňovány prostřednictvím internetu a dalších elektronických komunikačních prostředků

*Female Engineering®* – švédská značka v oblasti technologií femtech zabývajících se výrobou inovativních produktů ke zlepšení života žen, jež vznikla ve spolupráci se společností Lindex a experty v oboru technologií femtech

*Image* – obraz, představa nebo celkový dojem na veřejnosti

*Influencer* – osoba známá na sociálních sítích, která ovlivňuje významné množství lidí

*More* – věrnostní program společnosti Lindex, který v překladu znamená „více“

*Must-win oblast* – klíčový bod strategie, na který se chce firma zaměřit a který má za cíl splnit

*Pinterest* – sociální síť pro vytváření tematické kolekce obrázků dle zájmu uživatelů a sdílení vytvořené kolekce s dalšími uživateli

*Sustainability ambassador* – prodejní asistent společnosti Lindex, který je odborníkem v oblasti udržitelnosti

*TikTok* – sociální síť pro vytváření a sdílení krátkých videí

*Unisex* – označení pro věci nerozlišující pohlaví

## ÚVOD

Pokud chce být podnik úspěšný, je třeba, aby dokonale znal svůj současný stav a záměry konkurence, neustále sledoval vyvíjející se situaci na trhu a přizpůsoboval svou strategii měnícím se potřebám a preferencím spotřebitelů. K tomu, aby byla navržena efektivní strategie je nutné poznat rozdíly mezi spotřebiteli a využít těchto informací k odlišnému přístupu k nim.

První část práce obsahuje tři kapitoly, jež se zabývají strategickým řízením, marketingem a cíleným marketingem. V první kapitole je vysvětlen samotný pojem strategické řízení, dále pak rozdíl mezi misí a vizí podniku, na něž jsou navázány cíle a strategie. Podniková strategie úzce souvisí se strategickým řízením marketingu a tvorbou marketingových strategií. Druhá kapitola se věnuje definici marketingu a jeho podstatě, popisuje marketingové prostředí, kde je blíže uvedeno provádění analýzy makroprostředí a mikroprostředí, z čehož se pak vytváří situační analýza a stanovují se marketingové cíle. V této kapitole je též zařazen marketingový mix a jeho nástroje – produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace. Třetí kapitola se zabývá cíleným marketingem. Zde jsou popsány jeho etapy segmentace, targeting a positioning a podrobněji jsou uvedeny hlavní segmentační kritéria a segmentační strategie.

Druhá část práce zahrnuje rovněž tři kapitoly. Nejprve je charakterizován zvolený podnik – švédská módní společnost Lindex s.r.o. Je popsána její mise a vize, na které navazují její cíle a strategie. Dále následuje popis marketingového strategického řízení a současné segmentační strategie společnosti a jejího marketingového mixu. Ve druhé kapitole se analyzuje marketingové prostředí firmy z hlediska makroprostředí pomocí PEST analýzy a z hlediska mikroprostředí rozborem zákazníků, dodavatelů, distribučních článků, prostředníků a veřejnosti. Poslední kapitola se věnuje segmentaci trhu a odkrytí nových segmentů pomocí dotazníkového šetření. Je zde uvedeno posouzení dvou alternativních segmentačních strategií a jejich zhodnocení a porovnání se současnou strategií podniku. Na konci jsou formulovány závěry plynoucí z analýzy prostředí a dotazníkového šetření a uvedena doporučení podniku.

Cílem práce je návrh marketingové strategie na základě předchozího popisu současné situace zvoleného podniku. Vedlejším cílem je zhodnocení současné a navržené alternativní segmentační strategie spolu s uvedením doporučení a závěrů, jež vyplynou z analýzy prostředí a dotazníkového šetření.

# 1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Jakubíková (2013) definuje strategické řízení firmy jako „*dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje.*“

Strategické řízení je proces, v němž vrcholoví manažeři formulují a realizují strategie směřující k naplnění vytyčených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k dosažení celkové prosperity podniku. Podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 1) je cílem tohoto procesu vytvořit a udržet shodu mezi cíli a zdroji podniku na jedné straně a proměnlivými podmínkami tržních příležitostí na straně druhé. Strategické řízení spočívá v rozpoznávání příležitostí a přijímání navazujících strategických rozhodnutí o rozdělení zdrojů a možnostech, jak je využít.

Činnostmi, jež zahrnuje strategické řízení v určité oblasti, jsou plánování, organizování, rozhodování, komunikace, motivování a kontrola s cílem dosáhnout určitých přínosů tím, že se určí nejefektivnější vazba mezi podnikem a konkrétním trhem, na kterém se prodávají výrobky produkované podnikem, a pokusí se optimalizovat finanční ukazatele a formulovat vhodné strategie směřující k tvorbě a podpoře životaschopného tržního prostoru pro výrobek v souladu s marketingovými a podnikovými cíli podniku (Horáková, 2003, s. 12-13).

Vrcholoví manažeři pomocí strategického řízení integrují podnik do jednoho celku, soustředí jeho síly, vytváří, posilují a upevňují systémové vazby mezi jednotlivými podnikovými aktivitami a útvary s cílem dosáhnout prosperity podniku (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 3).

Strategické řízení se zaměřuje především na pružnou reakci na razantní změny v prostředí. Důležitým produktem strategického řízení je konkurenční výhoda, která je základem výkonnosti firmy na konkurenčních trzích. Strategické řízení uplatňuje různé přístupy k vytváření strategie, často se používá hierarchický přístup postavený na formulaci mise, vize, strategických cílů a strategie, kdy tato formulace předpokládá vyhodnocení velké rozsahu informací týkajících se podniku a jeho jednotlivých oblastí, ale také jeho okolního prostředí. Strategické řízení je kontinuálním procesem, jež pružně reaguje na změny vnějšího prostředí přizpůsobením se podniku (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 2).

Zamazalová a kol. (2010, s. 14) uvádí, že průběh procesu strategického řízení lze rozčlenit na 5 kroků, jimiž jsou:

- tvorba mise a vize,
- strategická analýza vnějšího a vnitřního prostředí,
- stanovení cílů,
- formulace strategií,
- implementace a kontrola strategií.

Proces strategického řízení není pouze výsledkem výše uvedených fází, ale zásadní jsou zkušenosti managementu a jeho schopnost citlivě reagovat na vývoj prostředí. Na strategické řízení pak následuje taktické a operativní řízení, jehož cílem je stanovit a ovládat postupy a prostředky, které vedou k nejefektivnější realizaci strategie (Zamazalová a kol., 2010, s. 14).

## **1.1 Mise a vize**

Mise a vize stojí nad podnikovou strategií. Mise neboli poslání vyjadřuje základní smysl nebo důvod existence podniku. Pro správnou definici poslání by měl být smysl existence podniku jedinečný, měl by odlišovat firmu od konkurence a hned zpočátku by mělo být zřetelné, jakým typem podnikatelské činnosti se firma věnuje. Vedle poslání stojí na vrcholu firemních strategií také vize. Ta je pojímána jako budoucí, velmi vzdálený stav, kterého chce firma dosáhnout. Rozdíl mezi misí a vizí spočívá v tom, že poslání je více spojeno s přítomností a má spíše charakter žádoucích způsobů chování firmy, kdežto vize je zaměřena na budoucnost a podobá se velmi dlouhodobým, avšak poměrně konkrétním cílům (Hanzelková et al., 2009, s. 35-36).

Mise je cestou k dosažení tzv. zhmotnělé vize. Vize se někdy označují také jako etické hodnoty podniku, podle kterých podnik řídí své podnikatelské aktivity. Jedná se však o poslání podniku. Mise se věnuje současným činnostem firmy a obsahuje kodex chování pro celou organizaci, který má za úkol vést k dosažení stanovené vize a rovněž slouží k motivaci zaměstnanců. Vize může být vymezena jako duševní model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace, ale také jako představa budoucnosti, jež je pro členy dostatečně optimistická, aby je motivovala, a natolik jasná, aby poskytla dlouhodobé směřování pro budoucí plánování, určení cílů a silné jméno společnosti. Podstatné je, aby vize evokovala lidi k účasti, ne pouze k pasivnímu následování, a aby jim dala možnost podílet se na optimistické budoucnosti. Pro velké množství podniků a organizací je nezbytné mít vizi, avšak jen menšina z nich vizi skutečně má (Mallya, 2007, s. 29-31).

Dle autorů Kotlera a Armstronga (2004, s. 81-82) lze misi podniku definovat jako prohlášení o smyslu existence podniku, vysvětlení účelu podnikání a shrnutí, čeho si firma přeje docílit. Po čase nemusí být zřejmé k jakému účelu byla firma založena například vlivem růstu, vstupu na další trhy či působení nových faktorů z vnějšího prostředí. Vedení při pocitování tohoto odchylování by se mělo od svého původního poslání opět vrátit ke své původní myšlence a zodpovědět si následující otázky: co je předmětem podnikání a kdo je jeho zákazník, co zákazníci hodnotí pozitivně na daném podniku a v čem se vůbec podniká? Tyto na první pohled jednoduché otázky obvykle bývají těmi nejsložitějšími a úspěšné firmy na ně neustále pečlivě odpovídají.

Vize je jakýmsi souborem určitých ideálů a priorit firmy, obrazem její prosperující budoucnosti, jež vychází ze základních idejí nebo z filozofie, se kterou jsou spjaty cíle a plány firmy. Konkrétní obsah vize se odvíjí od podniku i od odvětví, ve kterém podnik vykonává svou činnost. Vize je jasně formulovaná, snadno sdělitelná a uskutečnitelná. Dobře formulovaná vize v sobě zahrnuje náboj v podobě inovací a je motivační pro všechny zainteresované osoby. O tom, zda je opravdu realistická, se lze přesvědčit komparací výsledků situační analýzy a předpovědi vývoje prostředí s formulací vize, identifikací vzniklé mezery. Tato mezera nesmí být příliš velká, jinak musí dojít k vytvoření nové definice vize a je-li malá, je nezbytné ji dovést k dokonalosti. Sílou vize se rozumí její jednotnost pro všechny členy daného podniku (Jakubíková, 2013).

Podle Kašíka a Havlíčka (2015, s. 124-126) mise a vize jsou podstatné, jak pro navázání vztahu s investory, bankéři a spotřebiteli, tak pro dlouhodobé udržování vztahu se svými zaměstnanci a jsou základem pro strategické plánování. Mise je vnímána jako poslání, jež deklaruje svému okolí, že svou přítomností a angažovaností na trhu je jeho zájmem také společenský či duchovní přínos, nikoliv pouze dosahování vysokých zisků. Vize podniku je míněna jako udání jeho dlouhodobého směru, kam daný podnik míří či přesné vyjádření jeho budoucí pozice, jež musí být srozumitelné a snadno pochopitelné.



Na obrázku 1 lze vidět zjednodušené znázornění souvislosti mezi misí a vizí.



**Obrázek 1:** Vztah mezi misí a vizí

*Zdroj: Zpracováno dle (Kašík, Havlíček, 2015, s. 124)*

## 1.2 Cíle podniku

Podnikové cíle v podstatě definují, čeho chce podnik dosáhnout. Udávají smysl vytyčené misi a pomáhají při formulování strategie. V konečném důsledku by měly být všechny orientovány k jednomu cíli – k maximalizaci bohatství majitelů podniku, kdy výnos lze získat v podobě dividend, či v podobě tržní ceny akcií při rostoucích cenách těchto akcií. Tvorba bohatství se měří pomocí řady ukazatelů. Podniky za účelem vyhnout se škodlivým dopadům orientovaní se pouze na jeden cílový ukazatel obvykle vytvářejí soubor různých dílčích cílů, které se mohou vzájemně doplňovat, ale mohou být také ve vzájemném nesouladu (Dedouchová, 2001, s. 12-13).

Vytyčení cílů znamená konkrétní identifikaci a kvantifikaci poslání. Až po stanovení cílů je možné dělat následná rozhodnutí, představují důvod k jednání, jsou výchozím bodem a pobídkou k činnosti a výkonu. Na základě těchto cílů lze určit, jaké zdroje a jaké postupy jsou nutné k jejich naplnění a jaké strategie a časové horizonty jsou nutné k jejich uskutečnění (Horáková, 2003, s. 25).

Většina obchodních jednotek sleduje kombinaci cílů zahrnujících ziskovost, růst tržeb, zvýšení podílu na trhu, inovace, pověst a snížení rizika. Podnikatelská jednotka stanoví tyto cíle a dle nich pak řídí své aktivity. Systém cílů by měl být uspořádán hierarchicky od nejdůležitějších cílů k těm nejméně důležitým. Cíle by měly být kvantifikovatelné, uskutečnitelné a konzistentní, není možné maximalizovat tržby a zisk zároveň (Kotler, Keller, 2013, s. 82-83).

V ziskových organizacích je dominantním a hlavním cílem dosažení zisku a ostatní cíle mají menší významnost, ale po určitou dobu a v určitém prostředí mohou být pro některé podniky důležité i jiné cíle. V praxi se používají nejen různé kategorie zisku, ale i mnoho dalších ukazatelů, které nějakým způsobem souvisejí s efektivností ziskové sféry. Mezi sledované cíle se kromě zisku řadí např. prodejní obrat, tržní podíl, relativní tržní podíl, množství prodaného zboží či sociální odpovědnost. Cíle neziskových organizací jsou tvořeny především se záměrem uspokojovat specifické potřeby určitých skupin zákazníků a získávat finanční prostředky pro činnost organizace (Horáková, 2003, s. 26-27).

Jak uvádí Sedláčková a Buchta (2006, s. 3), formulace cílů by měla splňovat jistá kritéria, která jsou někdy označována jako metoda SMART:

- **Stimulating** – stimulující,
- **Measurable** – měřitelné,
- **Acceptable** – přijatelné pro ty, kdo je bude naplňovat,
- **Realistic** – reálné,
- **Timed** – vymezené v čase.

Pokud jsou stanoveny podnikové cíle, je otázkou dosažení definovaných cílů, jak co nejefektivněji konkurovat na trzích s nabízenými produkty, přičemž touto odpovědí je cílevědomé strategické směřování prezentující přístup podniku k dosažení jeho primárních cílů (Horáková, 2003, s. 27).

### **1.3 Strategie**

Strategie je neustále se vyvíjející proces vedoucí k dosažení strategických cílů a stanovuje jakými způsoby lze dosáhnout mise, vize a cílů podniku. Formulace mise, vize, cílů a strategie podniku vyžaduje analýzu velkého množství informací týkajících se nejen samotného podniku a jeho jednotlivých aspektů, ale také podnikového prostředí (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 2-3).

Pojem strategie byl a je velmi často používán v různých souvislostech a v širokém slova smyslu pro nejrůznější typy činností bez jakéhokoliv rozlišování, tudíž tato skutečnost má za následek rozdílné chápání tohoto pojmu a velké množství jeho definic. Některé nejasnosti a zmatky jsou způsobeny současným nadbytečným používáním pojmu strategie. Termín má svůj původ v řečtině, což z volného překladu lze definovat jako umění velitele či umění vést boj. V terminologii obchodníků byl tento pojem původně uváděn jako schopnost rozhodovat na

základě vysoké odbornosti a profesionality. Dle Horákové (2003, s. 11) lze strategii chápat jako jakýsi směr postupu, jenž pomáhá určit cestu dosažení vytyčených cílů za daných podmínek. Strategie je souborem kroků a aktivit, které podnik přijme s částečnou neznalostí všech budoucích podmínek a okolností. Účelem strategie je uvést všechny činnosti podniku do patřičné součinnosti a utvořit ucelený a nedělitelný celek jeho budoucích perspektiv.

Pojem strategie lze také definovat jako nástroj managementu, jež určuje směr podniku vedoucího k dalšímu rozvoji, a také hlavní strategické operace, jimiž podnik dosáhne svých hlavních strategických cílů. Mezi základní součásti strategie podniku patří mise a vize, strategické cíle a strategické operace, jež jsou obsaženy v každé strategii. Hlavním podmínkou úspěšnosti podniku je jedinečnost jeho strategie. V dnešní době je stále více založena na intuici a nápaditosti tvůrce, jeho manažerských schopnostech a dovednostech, také odolnosti vůči působení nepříznivých vlivů z okolí, vůli překonat potíže a kladnému přístupu ke změnám. O strategii podniku rozhodují rozum, znalosti i emoce (Souček, 2015, s. 5-6).

Kritici tradiční strategie podniku, která je vnímána jako dokument, v němž jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů potřebných k dosažení těchto cílů, však zastávají názor, že tento tzv. plánovací přístup jen vychází z předpokladu, že strategie je pouze výsledkem požadavku podniku a jejího přání dosáhnout určitých cílů. Plánovací přístup určuje strategii jako plán, jež je jasně a racionálně formulován a následně realizován. Obvykle se však stává, že manažeři při formulování poslání a cílů podniku upřednostňují a prosazují své vlastní cíle a názory, výrazně oddělují formulaci a implementaci strategie. Přírůstkový přístup, který je pro mnoho manažerů totožný s přístupem plánovacím, chápe strategii jako model rozmanitých podnikových činností, kdy je strategie formulována, implementována, ověřována a adaptována, někdy racionálně a někdy iracionálně, ale vždy v malých krocích a průběžně. Hranice mezi formulací a realizací strategie je většinou nejasná. Problém může nastat v situaci, kdy manažeři včas nezjistí charakter probíhajících změn v okolí podniku a učiní například chybné rozhodnutí, jehož náprava může být nákladná a časově náročná. Efektivně řízená strategie je výsledkem schopnosti manažerů řešit nesoulad mezi tím, co je třeba zachovat a neměnit, a tím, co je třeba změnit (Dedouchová, 2001, s. 1-2). Proces tvorby a implementace strategie je jedním z nejvyšších intelektuálních výkonů vrcholového vedení společnosti. Je jeho výsadou a nepřevoditelnou odpovědností. Není možné zbavit se odpovědnosti za strategické řízení tím, že ji deleguje na někoho jiného (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 3).

Podle Horákové (2003, s. 11) je strategie soubor možných opatření a kroků, které jsou přijímány s částečnou neznalostí všech budoucích podmínek, skutečností a souvislostí, kdy nejsou známy všechny přípustné alternativy a nelze přesně identifikovat jednotlivé výhody a nevýhody pro účely budoucího rozhodování. Konečným záměrem strategie je dosáhnout vhodné synergie veškerých činností všech složek podniku a vytvořit jednotný a nedělitelný celek jeho dalších perspektiv (Horáková, 2003, s. 11).

#### **1.4 Strategické řízení marketingu a marketingová strategie**

Strategické marketingové řízení vychází ze strategického řízení podniku. Role strategického marketingového řízení spočívá v řízení a koordinaci jednotlivých marketingových aktivit směřujících k naplnění marketingových cílů při současném zohlednění vlivů okolního prostředí. Strategické marketingové řízení je náplní strategického marketingu (Jakubíková, 2013).

Proces strategického marketingového řízení podniku je dle Hanzelkové et al. (2009, s. 8) nekončící a stále se opakující sled strategických marketingových aktivit prováděných pro oblast marketingu, mezi které patří strategická marketingová analýza, formulace a implementace marketingové strategie a kontrola dosažení marketingové strategie. Jednotlivé dílčí fáze procesu se mohou i v praxi vzájemně prolínat.

Proces marketingového řízení se uskutečňuje ve třech hlavních fázích, jimiž jsou plánování, které lze definovat jako systematické a racionální posuzování tržních a podnikových úkolů odvozených od základních a podnikových cílů, jeho výstupem je marketingový plán, druhou fází je realizace a poslední fází kontrola (Zamazalová a kol., 2010, s. 25).

Hanzelková et al. (2009, s. 8) uvádí, že marketingová strategie je vyjádřením základních směrů, kterých chce podnik v dlouhodobém časovém horizontu v oblasti marketingu docílit, a to takovým způsobem, aby došlo prostřednictvím marketingových aktivit k naplnění nadřazených strategických podnikových cílů a zároveň k získání konkurenční výhody. Podle Horákové (2003, s. 11) lze marketingovou strategii chápat jako směr, kterým se bude organizační jednotka v určitém období ubírat a který vede k co nejefektivnější alokaci zdrojů k dosažení stanovených marketingových cílů.

Podle Jakubíkové (2013) je marketingová strategie určením vrcholového vedení podniku, jak, kdy a kde bude firma konkurovat. Marketingová strategie má dva směry vzájemné vazby. Jedno provázání je na podnikovou strategii, která udává strategický směr a alokaci zdrojů a také určuje omezení. Druhá vazba je na výkonný management, jenž se věnuje výběru

marketingových strategií a je zodpovědný za poskytování informací tvůrcům strategií o vývoji vnějších podmínek na trhu, které představují pro podnik příležitosti a hrozby.

Marketingová strategie charakterizuje základní marketingovou filozofii, na níž budou jednotlivé obchodní jednotky zakládat své marketingové cíle, určení cílových trhů, positioning a plánování marketingových výdajů. U každého nástroje marketingového mixu jsou uvedeny dílčí strategie a vazby na rizika, příležitosti a hlavní úkoly (Kotler, Armstrong, 2004, s. 109).

## 2 MARKETING

Marketing je soubor metod, přístupů a úkonů, které lze využít k efektivnímu řešení problémů spojených s obchodními aktivitami na trhu, je podroben vlivu změn souvisejících s vývojem lidské společnosti a jejího myšlení. V současnosti se obvykle na marketing nepohlíží v čisté obecné rovině, ale ztotožňuje se s různými subjekty a objekty, s určitými funkcemi a s určitými časovými horizonty, v nichž má odlišné postavení a význam. Tržně orientované podniky považují marketing za přirozenou část podniku. Chtějí porozumět tomu, proč zákazníci zboží kupují, proč a jak jej spotřebovávají nebo používají a proč a kdy jej nahrazují. Tyto podniky se zaměřují na spokojenost zákazníků, protože právě myšlení a jednání v souladu s potřebami zákazníků znamená silnou tržní orientaci (Horáková, 2003, s. 15).

Podle autorů Kotlera a Kellera (2013, s. 35) se marketing věnuje zjišťování a uspokojování lidských a společenských potřeb. Jednou z nejstručnějších definic marketingu je výnosné uspokojování potřeb. Na marketing lze pohlížet z hlediska společnosti nebo managementu. Společenská definice se zaměřuje na roli, kterou marketing hraje ve společnosti. Lze ho definovat jako společenský proces, při němž jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, tím, že vytvářejí a volně směňují produkty a služby s ostatními. Z pohledu některých manažerů lze marketing vnímat jako umění prodávat výrobky, což není však plnovýznamovou definicí, jelikož samotný prodej je pouze částí marketingu. Dle teoretika managementu Petera Druckera (1986) lze marketing zformulovat na základě faktu, že určitá potřeba prodeje bude existovat stále. Cílem ovšem je, aby se prodej stal nadbytečným. Marketing se snaží o pochopení a poznání zákazníka do takové míry, že nabízený výrobek či služba mu budou vyhovovat a koupí je bez váhání. Výsledkem marketingu by měl být v ideálním případě zákazník ochotný koupit. Pak už by zbývalo jen zpřístupnit výrobek nebo službu.

Marketing lze chápat jako jednu z činností prováděných organizacemi a jako soubor procesů pro vytváření, komunikování a poskytování hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky způsobem, který přináší prospěch organizaci a zainteresovaným stranám s ní spojeným. Jednotlivé činnosti, instituce a procesy jsou zahrnuty v několika strategických oblastech marketingu. Jsou to definice marketingových cílů, řízení značky, komunikační strategie, komunikační mix, firemní design, lidské zdroje v marketingu a materiální a informační zabezpečení (Hanzelková et al., 2009, s. 2).

Dobry marketing je výsledkem důkladného plánování a provedení pomocí nejvyvinutějších nástrojů a technik. Ve snaze najít kreativní řešení často složitých problémů na pozadí

neustálých změn se marketing považuje za vědu i umění. Vrcholoví manažeři se snaží dosáhnout rovnováhy mezi disciplínou a imaginací, aby se vypořádali s novou marketingovou skutečností (Kotler, Keller, 2013, s. 33).

## **Podstata marketingu**

Podstata marketingu dle Boučkové a kol. (2003, s. 3) představuje snahu o dosažení rovnováhy mezi zájmy zákazníků a podnikatelského subjektu. Zákazník hraje klíčovou roli v každém marketingovém rozhodnutí a je kladen obzvlášť velký důraz na uspokojování jeho potřeb. Neméně důležitým cílem podniku je dosažení přiměřeného zisku, což zahrnuje přizpůsobování se měnícím se podmínkám fungování trhu a zároveň aktivní ovlivňování dynamického vztahu mezi nabídkou a poptávkou.

Dnešní moderní marketing lze chápat nikoliv pouze jako schopnost přesvědčit a prodat, jak byl v minulosti v tomto významu marketing pojímán, ale v novém smyslu slouží k uspokojování potřeb zákazníků. Dobrý marketing je postaven na porozumění jednotlivým potřebám zákazníků a vývoji produktů, jež přinášejí zákazníkům novou hodnotu za výhodnou cenu, efektivně jsou distribuovány a je podpořen jejich prodej. Reklama a prodej jsou tedy pouze nástroje patřící do marketingového mixu, jež společně působí na příslušný trh. (Kotler, Armstrong, 2004, s. 30).

## **2.1 Marketingové prostředí**

Termín „prostředí“ lze definovat jako soubor okolností, v němž subjekt žije a které na něj kladně i záporně působí. Marketingové prostředí je považováno za dynamickou část marketingu a lze ho popsat jako nekončící řetězec příležitostí a hrozeb (Jakubíková, 2013).

Dle Jakubíkové se marketingové prostředí dělí na vnější, jež je dále rozčleněno na makroprostředí a mikroprostředí, a vnitřní prostředí, zatímco dle Boučkové a kol. (2003) a Karlička (2018) se vnitřní prostředí zařazuje do mikroprostředí, a tudíž marketingové prostředí dělí pouze na makroprostředí a mikroprostředí. Z tohoto plyne, že v členění prostředí neexistuje jednotnost.

### **2.1.1 Makroprostředí**

Makroprostředí je takové vnější marketingové prostředí, které je určeno vnějšími okolnostmi, jež ovlivňují realizaci marketingových aktivit zaměřených na cílové zákazníky. Analýza vnějšího prostředí je podstatná pro úspěšný vývoj podniku (Kotler, Armstrong, 2004).

Často používanou analýzou vývoje makroprostředí je analýza PEST, jejíž název je tvořen prvními písmeny vlivů, které postihují všechny subjekty působící na daném trhu. Těmito faktory jsou politicko-právní (P), ekonomické (E), sociálně-kulturní (S) a technologické (T), přičemž Karliček (2018) uvádí, že technologické a přírodní faktory se vzájemně prolínají, jelikož negativní přírodní vlivy mohou být zeslabeny právě díky technologickému pokroku. Je třeba poznamenat, že analýza PEST nezařazuje všechny vlivy makroprostředí, ale pouze ty, které významně ovlivňují nebo mohou v budoucnu ovlivnit poptávku po výrobcích podniku.

Jakubíková (2013) uvádí, že do výše zmíněné PEST analýzy se mezi politicko-právní faktory řadí například politická stabilita, členství zemí v různých politicko-hospodářských seskupeních, fiskální politika či ochrana životního prostředí. Tyto politicko-právní vlivy jsou rámcem všech podnikových činností. K ekonomickým faktorům se začleňuje vývoj HDP, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, míra inflace, případně deflace, životní minimum a další. Tyto faktory mají vliv na kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitelů. Karliček (2018) zařazuje mezi sociálně-kulturní aspekty například stárnutí populace, míru porodnosti, podobu rodiny či také trendy a módní vlny, které se průběžně objevují a později jsou vyměňovány za jiné módní trendy. Podle Kotlera a Kollera (2013, s. 116) k technologickým faktorům patří zrychlující se tempo změn, neomezené příležitosti pro inovace, měnící se rozpočty na výzkum a vývoj a rostoucí regulace technologických změn. Přírodní vlivy jsou spojené s omezeným množstvím neobnovitelných zdrojů a zhoršováním stavu životního prostředí.

Dle Kotlera a Armstronga (2004, s. 180-205) ovlivňuje makroprostředí 6 faktorů:

- **demografické faktory**, mezi které lze zařadit například počet a hustotu obyvatel, poměr mužů a žen, věkovou strukturu či zaměstnanost,
- **ekonomické faktory**, jež ovlivňují kupní sílu a složení výdajů domácností,
- **přírodní faktory**, kde na marketingové aktivity mají vliv surovinové zdroje,
- **technologické faktory**, které jsou dnes považovány za nejdůležitější z hlediska ovlivnění života a patří sem faktory vytvářející nové technologie a umožňující vznik nových výrobků,
- **politické faktory**, kam patří legislativa, orgány státní správy, nátlakové skupiny,
- **kulturní faktory** mají vliv na společenské hodnoty, jejich vnímání a chování společnosti.



Všechny výše uvedené faktory mají dopad na poptávku. Nicméně trendy v marketingovém makroprostředí mohou pro podnik představovat **příležitosti i hrozby** (Karlíček, 2018).

### 2.1.2 Mikroprostředí

Dle Jakubíkové (2013) je mikroprostředí definováno jako odvětví, v němž podnik působí, nebo je často nazýváno jako mikrookolí. Jeho součástí jsou okolnosti, vlivy a situace, jež mohou být podnikovou činností zásadně ovlivnitelné. V první řadě je potřeba odvětví, ve kterém firma podniká, analyzovat sledováním jeho základních charakteristických vlastností jako je velikost a růst trhu, fáze životního cyklu, vstupní bariéry atd. Lze také určit strukturu odvětví. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat hybné síly působící v odvětví a mající vliv na činnost společnosti.

Boučková (2003, s. 82) uvádí, že mikroprostředí zahrnuje faktory, které může firma určitým způsobem využít a které přímo ovlivňují schopnost firmy plnit svou hlavní funkci, tj. uspokojovat potřeby svých zákazníků.

Mezi faktory, které mají největší vliv působení v mikroprostředí patří:

- **Zákazníci** hrají klíčovou roli z hlediska analýzy mikrookolí, jelikož vytvářejí poptávku podniku. Skupiny zákazníků se vytvářejí na základě segmentace trhu a určují se podle různých kritérií na základě chování spotřebitelů (Souček, 2015, s. 281). Zákazník je považován za nejdůležitější faktor mikroprostředí (Karlíček, 2018).
- **Dodavatelé**, jakožto poskytovatelé zdrojů potřebných pro výrobu a produkci služeb, jsou též důležitým faktorem pro úspěch podniku. Každá firma má velké množství dodavatelů. Na jejich výběr by měl být kladen zvláštní důraz a při analýze dodavatelů by se podnik měl zajímat například o jejich postavení na trhu, úroveň kvality, včasnost a spolehlivost dodávek, ceny či inovační potenciál (Jakubíková, 2013).
- **Konkurence**, jejíž zhodnocení podniku pomůže zjistit, jak se lze odlišit od nabídek, které poskytuje, a zároveň přijít na způsob, kterým uspokojí potřeby a přání zákazníků lépe než ona, také patří mezi faktory mikroprostředí (Kotler, Armstrong, 2004, s. 177).
- **Distribuční články a prostředníci**, mezi které lze například zařadit firmy specializované na zprostředkování nákupu a prodeje, marketingové agentury i organizace, jež poskytují finanční prostředky na operace podniku, pomáhají danému podniku zajistit ty aktivity, které není schopna zajistit vlastními silami (Boučková a kol., 2003, s. 83).

- **Veřejnost**, kterou se rozumí zájmové skupiny, ovlivňuje činnosti daného podniku. Mezi zájmové skupiny lze zařadit například finanční instituce, média, vládní instituce, místní samosprávu, širokou veřejnost, zaměstnance podniku (Kotler, Armstrong, 2004, s. 178).

## 2.2 Situační analýza

Marketingová situační analýza pro začátek zpravidla využívá analýzy prostředí podniku. Tato situační analýza slouží jako podklad pro stanovení cílů podniku a správného zvolení strategie k naplnění cílů, mise a vize. Podle Jakubíkové (2013) ji lze definovat jako obecnou metodu zabývající se studiem jednotlivých složek a charakteristik vnějšího prostředí, ve kterém se podnik nachází a má vliv na jeho činnost, a zkoumáním vnitřního prostředí podniku a jeho schopnosti utvářet, produkovat a prodávat výrobky. Účelem situační analýzy je nalézt správnou rovnováhu mezi příležitostmi vyplývajícími z vnějšího prostředí firmy a schopnostmi a zdroji firmy.

Analýza zkoumá minulý vývoj, současnou situaci a odhaduje možný budoucí vývoj. Výsledky správně vypracované marketingové analýzy poskytují podniku přehled o okolnostech a umožňují mu vymezit své místo v prostředí, v němž působí, a zjistit reálné předpoklady pro vývoj budoucích činností. Na provedenou situační analýzu následně navazuje stanovení marketingových cílů, které by měly být plně v souladu se skutečnostmi zjištěnými v situační analýze a v souladu se stanovenými cíli podniku, které jsou primární (Boučková a kol., 2003, s. 17). Závěry situační analýzy jsou často představeny ve formě SWOT analýzy, která umožňuje přehledné rozčlenění nejdůležitějších faktorů, které je třeba zvážit při sestavování marketingové strategie (Karlíček, 2018)

**Marketingová situační analýza** umožňuje nalezení reálných marketingových cílů a strategií podniku pro konkrétní trhy a s tím související navržení vhodného marketingového mixu. Podle Jakubíkové (2013) se marketingová situační analýza používá k návrhu nové strategie nebo ke změně stávající strategie a skládá se ze tří částí:

1. informační část, jež zahrnuje získávání informací a jejich následné vyhodnocení,
2. porovnávací část, ve které se vytváří potenciální strategie pomocí různých metod,
3. rozhodovací část, ve které dochází k posuzování uvažované strategie.

**Tvorba dotazníku** je jedním z nejvyužívanějších nástrojů pro sběr dat v marketingovém výzkumu. Dle Tahala a kol. (2017, s. 54-55) je důležité si na začátku ujasnit, co skutečně se má dotazníkovým šetřením zjistit, a tak se předešlo nadbytečným otázkám. Otázky by měly být stručné a dobře formulované a měly by být koncipovány tak, aby respondent měl na ně chuť

odpovídat a aby se současně netýkaly citlivých témat, kdy respondenti mnohdy uvádějí nepravdivé informace. Délka dotazníku by se měla pohybovat v rozmezí 10-15 minut, jelikož tato doba se považuje za nejefektivnější z hlediska schopnosti udržení pozornosti respondenta. Podle Kozla, Mynářové a Svobodové (2011, s. 92) je nejprve dotazník otestován pomocí předvýzkumu na malé skupině respondentů, čímž se zjistí srozumitelnost, logičnost a celková časová náročnost dotazníku na promyšlení a vyplnění otázek.

### **2.3 Stanovení marketingových cílů**

Po provedení situační analýzy následně navazuje stanovení marketingových cílů, jež by měly být plně kompatibilní s fakty zjištěnými v situační analýze (Horáková, 2003, s. 60).

Marketingové cíle, jež jsou odvozeny od strategických cílů podniku, jsou vyjádřením specifických marketingových záměrů, souboru úkolů týkajících se produktů a trhů, jejichž splnění firma očekává v určitém časovém období. Správné stanovení a formulování marketingových cílů a také náležitý výběr strategie podniku je velmi důležitou součástí celého procesu plánování. Marketingové cíle stanovují žádoucí stav firmy v budoucnu, jež má zabezpečit její růst a prosperitu. Tyto cíle se týkají hlavně trhů a produktů (Jakubíková, 2013).

Podle Boučkové a kol. (2003, s. 18) pro správné určení marketingových cílů lze zařadit tyto klíčová pravidla:

- jejich vymezení na základě zjištěných potřeb zákazníků,
- jednoznačná a konkrétní definice,
- srozumitelnost, dosažitelnost a přijatelnost,
- měřitelnost cílů,
- vzájemná provázanost a hierarchické členění.

Marketingové cíle, které jsou zajištěny podnikatelským plánem, jsou konkrétní číselné údaje, jež udávají budoucí faktické výkony. Podle Boučková a kol. (2003, s. 18) odpovídají na otázky:

- co – o který hmotný či nehmotný užitek se jedná,
- kolik – kusy, metry, koruny atd.,
- pro koho – cílové trhy či tržní segmenty,
- kdy – období, pro které je daný úkol určen.

Cílem každého podniku by mělo být poznat potřeby a přání zákazníků a pomocí náležité kombinace marketingového mixu tyto potřeby a přání realizovat a tím docílit i splnění dalších

záměrů podniku. Všechny podnikové cíle, včetně marketingových, by měly zahrnovat hmotné i nehmotné cíle, jako je například rozvoj managementu, postoje zaměstnanců a společenská odpovědnost (Jakubíková, 2013).

## 2.4 Marketingový mix

Za operativní a praktickou konkretizaci procesu marketingového řízení lze dle Jakubíkové (2013) považovat marketingový mix, jenž představuje soubor regulovatelných marketingových proměnných, které jsou připraveny tak, aby se výrobní program podniku co nejvíce přiblížil potřebám cílových zákazníků. Marketingový mix spolu s výběrem segmentů a cílových trhů utváří marketingovou strategii podniku a je plně v rukou firmy.

Marketingový mix je tvořen 4 hlavními skupinami proměnných nazývaných jako 4P: produkt, cena (price), distribuce (place) a propagace (promotion), jimiž podnik může ovlivnit poptávku po své nabídce. Jednotlivé proměnné tvoří široký soubor otázek a často se označují jako dílčí marketingové mixy nazývané jako produktový mix, cenový mix, distribuční mix a komunikační mix. Všechny čtyři uvedené proměnné musí být vzájemně v souladu, aby komunikace se zákazníkem byla efektivní a nedošlo ke špatnému pochopení nabídky firmy. Někdy se lze setkat i s rozšířeným marketingovým mixem, který se využívá například u služeb. Rozšíření může být například o oblast zaměřenou na lidi, vlastní zaměstnance organizace (Foret, 2011, s. 189-190).

Dle Jakubíkové (2013) klasická forma marketingového mixu je tvořena produktem, cenou, distribucí a marketingovou komunikací.

**Produktem** lze nazývat nejen fyzické zboží, ale i služby, informace, myšlenky, zážitky a jejich vzájemné kombinace, pokud mohou sloužit jako předmět směny. U běžných produktů se vyskytuje velké množství charakteristik, které lze využít ve svůj prospěch v konkurenčním prostředí (Karlíček, 2018).

**Cenou** se označuje hodnota produktu, která je vyjádřena peněžní částkou. Tato částka je sjednaná při nákupu a prodeji zboží a při nabízení služeb jako odměna za poskytované plnění. V ceně se tedy odráží zájmy kupujících i prodávajících a je kontrolována trhem, podnikem a též může být pod dohledem státu (Jakubíková, 2013).

Cílem **distribuce** neboli dostupnosti je zajistit, aby se výrobek nacházel u zákazníka na správném místě ve správný čas a způsobem, jež je v souladu s marketingovou strategií firmy, a to vše při co nejnižších nákladech (Karlíček, 2018).

**Marketingová komunikace** je prostředek, pomocí kterého se podniky zaměřují na informování, přesvědčování a upoutání pozornosti spotřebitelů na jejich produkty a značky. Je to nástroj vyvolávající dialog se snahou o navázání vztahu se spotřebiteli (Kotler, Keller, s. 516). Jakubíková (2013) uvádí, že často je marketingová komunikace též označována jako propagace, podpora prodeje a stimulace prodeje, ale stále se jedná o ten stejný nástroj marketingového mixu.

### 3 CÍLENÝ MARKETING

Při zvažování marketingové orientace na daný trh se nepřístupuje ke všem spotřebitelům stejně, zohledňují se rozdíly mezi nimi a ty se pak následně projeví při rozhodování o marketingové strategii. Jedná se o přístup, jež vychází z tržních diferencí mezi spotřebiteli, proto ho lze označit jako tržně diferencovaný marketing. Je rovněž uváděn jako divergentní marketingové strategie, strategie založená na tržní segmentaci. Vhodným termínem pro označení tohoto přístupu je výraz cílený marketing (Koudelka, 2005, s. 10).

Účinný cílený marketing, který netříští své úsilí a zaměřuje se na spotřebitele, u nichž je největší pravděpodobnost, že budou uspokojeny jejich potřeby, vyžaduje od marketérů, aby identifikovali a vyprofilovali odlišné skupiny zákazníků, které mají různé potřeby a přání. Dále je vyžadováno, aby marketingoví pracovníci zvolili jeden či více segmentů, do kterých chtějí vstoupit. Poté je třeba vypracovat a sdělit výhody tržní nabídky firmy pro každý z vybraných cílových segmentů (Kotler, Keller, 2013, s. 251).

Cílený marketing je kompromisem mezi individualizovaným marketingem, který je zaměřen pouze na individuální potřeby každého jednotlivého zákazníka, a marketingem nediferencovaným, jež naopak nabízí všem zákazníkům stejné produkty a nepohlíží na rozdíly mezi nimi. Podnik se zaměří na vybraný segment a tím, že uspokojuje potřeby zákazníků v daném segmentu, resp. v daných segmentech, lépe než ostatní podniky, získává konkurenční výhodu (Karlíček, 2018).

Cílený marketing tedy spočívá v rozpoznání důležitých tržních segmentů na daném trhu, rozhodování mezi nimi a výběru jednoho segmentu či více segmentů, které jsou z pohledu podniku nejperspektivnější. Pro každý z těchto zvolených segmentů pak podnik vytvoří odlišný marketingový přístup. Cílený marketing se skládá ze tří po sobě jdoucích hlavních kroků (Koudelka, 2018, s. 249).

V praxi se firma pohybující se na trhu se sportovní obuví může zaměřit na segment kupujících, kteří požadují co nejnižší cenu. Může však také určit další segmenty zákazníků na tomto trhu. Jeden ze segmentů může zahrnovat např. amatérské sportovce pravidelně navštěvující posilovny, hrající volejbal atp. Tato skupina vyžaduje kvalitu obuvi pro své sportovní aktivity. Dalším segmentem mohou být ti, kteří nosí sportovní obuv prakticky každý den jako součást svého životního stylu. Sportovní obuv díky její pohodlnosti a praktičnosti je touto skupinou lidí též kupována. Pak se může vyskytovat segment zákazníků, který lpí na trendech a designu

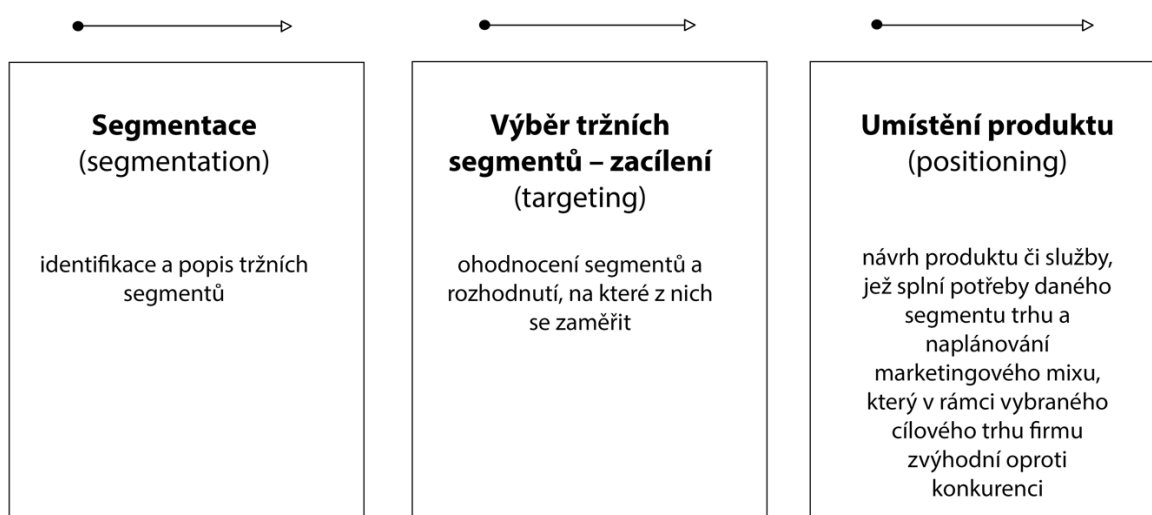
zboží. Nelze opomenout orientování se firmy na segment profesionálních sportovců, pro něž bude nabídka s profesionální obuví za vysoké ceny, ale i vysoké kvality (Karlíček, 2018).

Z pohledu cílenosti by se za nejvhodnější variantu marketingového přístupu považoval takový, jež by oslovil každého zákazníka individuálně. Tento způsob oslovování je však pro velké firmy neuskutečnitelný, a proto dochází k segmentaci trhu (Moudrý, 2018, s. 29).

### **Průběh procesu cíleného marketingu**

Etapy cíleného marketingu se označují jako segmentace, targeting a positioning. Proces rozdělení trhu na jednotlivé segmenty se nazývá segmentace. Proces výběru segmentu, na který chce podnik cílit, má označení targeting. V neposlední řadě proces snahy o pozitivní vnímání značky a produktu cílovým segmentem se nazývá positioning (Karlíček, 2018).

Průběh cíleného marketingu je znázorněn a stručně popsán na obrázku 2.



**Obrázek 2:** Průběh procesu cíleného marketingu

*Zdroj: Zpracováno dle (Jakubíková, 2013)*

### **3.1 Segmentace trhu**

Základem segmentace je skutečnost, že trh je tvořen různými spotřebiteli, kteří mají rozdílné potřeby a přání, jinou kupní sílu a jiné preference i nákupní zvyklosti. Firma se proto nemůže orientovat na globální trh, ale na podskupiny trhu, kde má největší šanci se prosadit. Segmentace trhu tedy spočívá v rozdělení trhu na homogenní podmnožiny zákazníků, na které lze cílit vybranými marketingovými nástroji (Machková, Machek, 2021, s. 92).

Díky segmentaci mohou podniky lépe prozkoumat trh, na kterém se nachází, a zároveň nalézt trhy, na které by se mohla v budoucnu orientovat. Segmenty se liší různými faktory jako například potřebami, zájmy, chováním. Význam segmentace spočívá ve vytvoření produktu a marketingového mixu přesně vyhovujícímu určitým skupinám zákazníků. Podle autorky Jakubíkové (2013) pojem segmentace trhu lze definovat jako koncepční rozdělení trhu na poměrně stejnorodé skupiny zákazníků, které se vyznačují jednou nebo více společnými charakteristikami, s cílem lépe vyhovět každé z nich. Rozdíly mezi jednotlivými segmenty lze nalézt v jejich odlišných potřebách, vlastnostech a rozdílném nákupním chování. Lze je ovlivňovat modifikovaným marketingovým mixem.

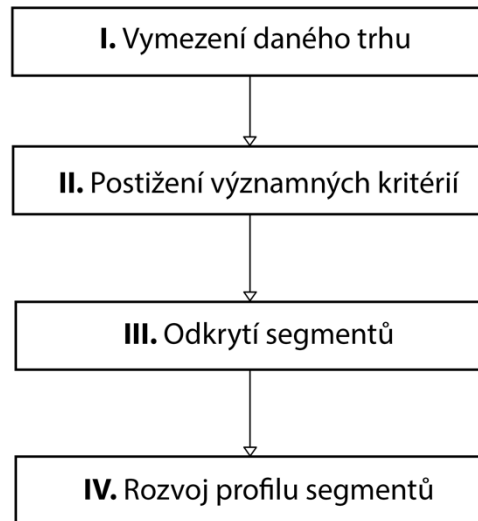
Pro pochopení podstaty segmentace trhu lze podle Koudelky (2018, s. 251) vyjádřit toto spojení ve 3 různých, avšak vzájemně propojených výkladech:

1. **Segmentace trhu jako stav**, kdy je pojem „segmentace trhu“ chápán jako členitost trhu z hlediska výskytu tržních segmentů. Čím je na trhu větší počet segmentů, tím je segmentace vyšší. Pojem značí rozlišování spotřebitelů dle jejich vztahu k dané skupině výrobků či jiným marketingovým nástrojům.
2. **Segmentace trhu jako strategie**, kdy se jedná o stejné vyjádření jako je výše zmíněný cílený marketing.
3. **Segmentace trhu jako proces**, kdy tento pojem lze vysvětlit jako nalézání, odkrývání, postihnutí a poznávání tržních segmentů.

Zásadním předpokladem, aby bylo rozdělování trhu na jednotlivé segmenty efektivní, je vnitřní **homogenita segmentů**. Tu lze vyjádřit jako podobnost spotřebitelů ve svých potřebách, chování, reakcích na marketingové podněty a dalších vlastnostech v každém jednotlivém segmentu. Druhým důležitým předpokladem efektivní segmentace je vnější **heterogenita segmentů**. To znamená, že segmenty by se měly lišit. Spotřebitelé by proto měli mít různé potřeby, chování, reakce na marketingové podněty a další charakteristiky (Karlíček, 2018).



Na obrázku 3 je zobrazena návaznost fází procesu segmentace, které jsou v následujících podkapitolách popsány.



**Obrázek 3:** Roviny procesu segmentace trhu

*Zdroj: Zpracováno dle (Boučková a kol., 2003, s. 124)*

### **Vymezení trhu**

Určení daného segmentovaného trhu je významným vstupním rozhodnutím, jež má dopad na celkový výsledek segmentačního procesu, tak i na možnosti strategické marketingové orientace. Dalo by se vyjádřit otázkami: Co vlastně se chystáme segmentovat? V jakém tržním prostředí, na jaké úrovni potřebujeme postihnout stav segmentace trhu? V realitě dle Koudelky (2005, s. 23) vymezení trhu vyplývá z konkrétního tržního vývoje, ale i zde je na místě si položit výše zmíněné otázky. Východisky pro určení segmentovaného trhu jsou především produktové vymezení trhu (rozměr kategorie produktu) a geografický rozměr. Pro příklad lze uvést kategorie: trh horská kola, geografie: Česká republika.

## Určení významných kritérií

Podle Koudelky (2018, s. 260) se jedná o „náročný proces postupného zvažování a prověřování nejrůznějších možných rozdílů a podobností mezi spotřebiteli, plnicích rolí kritérií sloužících k poznávání tržních segmentů.“ Koudelka (2005, s. 26-27) uvádí, že segmentační proměnné se týkají různorodých charakteristik spotřebitelů a jejich spotřebním projevům, z čehož lze rozčlenit kritéria do 3 skupiny:

- **Kritéria vymežující**, jež jsou označována jako kritéria chování, zohledňují projevy vztahu spotřebitelů k daným výrobkům a fungují jako závisle proměnné. Pro příklad lze uvést kritéria míry užití, zákaznické věrnosti apod.
- **Kritéria popisná**, která vycházejí z obecných charakteristik zákazníků, pomáhají vysvětlit predispozice spotřebního chování zákazníka podmiňující jeho jednání v souvislosti s vymezeným trhem. Plní roli nezávislých proměnných. Nejčastějšími popisnými kritérii jsou geografické, demografické, behaviorální a psychografické proměnné.
- **Kritéria reakcí na marketingové proměnné**, která se snaží zajistit těsnější vazbu segmentů na vhodnou orientaci nástrojů marketingového mixu. Dle East et al. (2007, s. 114) mohou být příkladem odlišné reakce na média a nákupní síť. Sledujeme, jak se spotřebitelé liší citlivostí na marketingové akce.

## Odkrytí segmentů

Třetí fáze procesu segmentace je odkrytí segmentů. Poznání významných kritérií pro daný trh často ještě neznamena znalost segmentů, které se nachází na daném trhu. Zde se řeší, jak propojit a zkombinovat významná kritéria (Karlíček, 2018). Skupina proměnných, jež jsou využívána k odkrytí segmentů, je označována jako segmentační báze. Lze tvrdit, že při jiné struktuře segmentační báze budou odkryty jiné tržní segmenty i na stejném segmentovaném trhu (Koudelka, 2018, s. 262).

## Profilování segmentů

Díky předchozí fázi je jasná představa o tom, do jakého tržního segmentu zákazník patří. V této poslední fázi se důkladně poznávají jednotlivé segmenty a vytváří se jejich profil (Karlíček, 2018).

### **3.1.1 Hlavní segmentační kritéria**

Mezi hlavní segmentační kritéria je zařazena geografická, demografická, behaviorální a psychografická segmentace.

#### **Geografická segmentace**

Geografická segmentace rozděluje trh na zeměpisné jednotky, jako jsou státy, regiony, okresy, města či čtvrti. Působení podniku může být v jedné nebo několika oblastech, nebo dokonce ve všech oblastech, přičemž dbá na místní rozdíly. Tímto způsobem může uzpůsobit marketingové programy potřebám a zájmům místních skupin spotřebitelů v nákupních oblastech, jejich čtvrtích nebo konkrétních prodejnách (Kotler, Keller, 2013, s. 252).

Rozdělení podle oblastí, území apod. se může zdát jako nejpřirozenější prostředek segmentace trhu. Různé geografické specifikace umožňují rozlišit zákazníky s odlišným tržním chováním a mohou toto odlišné tržní chování dokonce i podmiňovat. Význam využití geografických proměnných pro segmentaci trhu lze spatřovat v několika ohledech. To, kde a v jaké oblasti lidé bydlí, pracují, ovlivňuje jejich nákupní chování. Dále mají určité zeměpisné oblasti mimořádný význam na trhu oproti jiným, někteří spotřebitelé vyhledávají určité lokality a segmentace je významná i tam, kde se administrativní členění státu shoduje s určitým způsobem organizace spotřebitelů (Koudelka, 2005, s. 82).

#### **Demografická segmentace**

Demografická segmentace spočívá v rozdělení trhu do skupin podle věku, pohlaví, sexuální orientace, velikosti rodiny, životního cyklu rodiny, příjmu, vzdělání, náboženství, rasy, národnosti a dalších proměnných. Demografická segmentace je velmi oblíbená marketéry, jelikož potřeby a přání zákazníků jsou v úzkém vztahu k demografickým ukazatelům. Demografické hodnoty jsou také snadněji měřitelné než většina ostatních proměnných. I přestože jsou segmenty trhu primárně určovány podle jiných kritérií – například podle chování spotřebitelů – je nutné znát jejich demografické charakteristiky, aby bylo možné stanovit velikost cílového trhu a následně jej úspěšně oslovit (Kotler, 2007, s. 466).

- Věk a fáze života

Potřeby a přání spotřebitelů jsou odlišné v závislosti na jejich věk a životní fázi, v které se nachází. Některé podniky volí odlišné marketingové přístupy pro různé věkové kategorie a jejich životní fázi a uzpůsobují tomu i svou nabídku výrobků. Podle Kotlera a Armstronga (2004, s. 338) je třeba, aby marketingoví pracovníci věnovali zvláštní pozornost tomu, aby se

při segmentaci trhu podle tohoto ukazatele vyvarovali stereotypům. Pro příklad lze uvést starší generaci nad sedmdesát let, kdy někteří potřebují invalidní vozík, zatímco jiní jsou v tomto věku stále aktivními sportovci.

- Pohlaví

Pohlaví je často využíváno jako segmentační kritérium, neboť mezi muži a ženami se vyskytují odlišnosti ve spotřebních zvyklostech, které sahají hlouběji, než jen v konkrétním kulturně sociálním prostředí a jeho působení. „*I když mezi neurology nepanuje shoda, má se za to, že některé rozdíly v chování mužů a žen jsou vrozené: U žen jde např. o vyšší překrývání činnost hemisfér, vyšší smyslovou citlivost (sluch, čich, chuť, ale i zrak, např. vnímání barev), u mužů je naopak vyšší práh bolesti. Ženy jsou obdařeny lepší manipulací se slovy (zásoba, nadřazování pojmů), muži prostorovou orientací a matematickými schopnostmi*“ (Koudelka, 2005, s. 64).

- Příjem

Rozdíly v příjmech domácností jsou pro podniky významným demografickým ukazatelem, jelikož díky nim mohou zjistit, jaké skupiny disponují největší kupní silou. Předvídatelnou informací je, že mnoho výrobců a prodejců se zaměřuje na bohaté spotřebitele, avšak jsou i tací, kteří se naopak zaměřují na domácnosti s nízkými peněžními prostředky (Solomon, Marshall a Stuart, 2006, s. 196).

- Náboženství

Spotřební chování jedince může být ovlivněno také náboženstvím. Míra, do jaké může víra daného člověka vést k rozdílnému spotřebnímu chování, závisí na tom, do jaké hloubky se tato víra uplatňuje v jeho životě. V České republice je dělení trhu podle náboženství s výjimkou některých oblastí téměř bezvýznamné (Koudelka, 2005, s. 80).

### **Behaviorální segmentace**

Behaviorální segmentace člení trh na skupiny zákazníků na základě jejich znalostí výrobku, postojů k výrobku, jeho použití nebo reakce na výrobek. Velké množství marketérů zastává názor, že odlišnosti v chování jsou nejlepším počátečním bodem pro vytvoření dobré segmentace trhů (Kotler, 2007, s. 472).

## **Psychografická segmentace**

Psychografie je věda, která se zabývá psychologií a demografií, aby lépe poznala zákazníky. Při psychografické segmentaci se spotřebitelé člení do skupin podle psychologických a osobnostních rysů, životního stylu nebo hodnot (Kotler, Keller, s. 264). Segmentovat trh dle psychografických ukazatelů je prospěšné pro porozumění odlišností mezi kupujícími, jež zdánlivě ze statistického pohledu patří do stejné skupiny, ale mají různé potřeby a přání (Jakubíková, 2013).

### **3.2 Targeting a positioning**

Po první etapě cíleného marketingu nazývané segmentace následují dvě zbývající fáze procesu cíleného marketingu targeting a positioning.

**Targeting** neboli tržní zacílení, jehož smyslem je výběr jednoho či více cílových segmentů, je další etapou cíleného marketingu. Nejprve je třeba zhodnotit marketingovou kvalitu všech významných segmentů jako například prověření, zda jsou splněny podmínky homogenity a heterogenity trhu, využitelnost segmentů, jejich velikost a stabilita a další. Je nezbytné určit, dle čeho se bude provádět hodnocení vhodnosti a atraktivity segmentů pro marketingové zaměření. Následně se uskuteční vlastní ohodnocení segmentů podle daných kritérií a je stanovena jejich celková výhodnost. Po tomto důležitém a vcelku náročném kroku, který má významný vliv na úspěšnost celého přístupu, se zvolí cílový segment/cílové segmenty. Výsledkem této fáze je již přesná idea o tom, které segmenty jsou vybrány pro marketingové zaměření podniku (Koudelka, 2018, s. 249).

Segment by měl splňovat 4 hlavní charakteristiky. Měl by být měřitelný, aby velikost, kupní síla i vlastnosti segmentů mohly být změřeny, také dostupný, aby zde byla možnost jej efektivně zaujmout a obsluhovat. Další jeho vlastností by měla být významnost. Tržní segment by měl být dostatečně rozsáhlý a ziskový, aby se jej vyplatilo obsluhovat, a diferencovatelný, aby se od ostatních segmentů konceptuálně odlišoval a reagoval různě na jednotlivé prvky a programy marketingové mixu. V neposlední řadě by segmentu neměla chybět akčnost, aby pro něj bylo možné připravit účinný marketingový program pro oslovení a obsluhování daného segmentu (Kotler, Keller, 2013, s. 270).

Při posuzování tržních segmentů firma bere v úvahu dva aspekty, a to atraktivitu segmentu a také možnosti dané firmy. Atraktivita segmentu představuje hodnocení určitých důležitých faktorů struktury, které ji dlouhodobě ovlivňují. Jednou z věcí, kterou by firma měla posoudit, je současná i možná budoucí konkurence. Segment ztrácí na atraktivitě, pokud se v něm

pohybuje mnoho silných konkurentů. Jeho atraktivitu dále ovlivňuje i relativní pozice odběratelů a také relativní tržní pozice dodavatelů. Silná vyjednávací pozice odběratelů má za důsledek soupeření mezi konkurenty, požadování vyšší kvality produktů či služeb a snižování cen, a tím i zisků firem. Dodavatelé mají velkou sílu, pokud jsou dostatečně velcí a koncentrovaní, pokud existuje jen málo substitutů, či pokud je dodávaný produkt významným výstupem. V tomto případě je segment málo atraktivní, jelikož si dodavatelé mohou zvyšovat ceny a snižovat kvalitu či množství objednaného sortimentu výrobků a služeb. Podnik by také měl zvážit své dostupné prostředky a cíle. Některé segmenty, i přestože mohou být velmi atraktivní, jsou vyřazeny hned zpočátku, protože neodpovídají dlouhodobým cílům firmy. To, zda se vyplatí podniku vstoupit do daného segmentu, záleží na jeho aktuální tržní pozici na trhu. Rostoucí tržní podíl znamená sílu podniku, klesající naopak slabinu (Kotler, 2007, s. 484-485).

**Positioning**, poslední část cíleného marketingu, je tvorba marketingové strategie, jejímž cílem je ovlivnit, jak určitý segment trhu vnímá produkt nebo službu ve srovnání s nabídkou konkurence. Tvorba positioningu klade důraz na jasné pochopení kritérií, podle nichž cíloví spotřebitelé hodnotí konkurenční produkty, a přesvědčení zákazníků o tom, že právě produkt daného podniku dokáže tato kritéria splnit (Solomon, Marshall a Stuart, 2006, s. 206).

Zákazníci jsou přesyceni informacemi o výrobcích a službách, nemohou tedy vyhodnocovat výrobky při každém nákupu. Aby si nakupování zjednodušili, zařazují si výrobky do kategorií – provádějí svůj vlastní vnitřní positioning výrobků, služeb a firem. Takováto pozice výrobků je komplexním souborem představ, dojmů a pocitů, které zákazníci mají o výrobku, když jej srovnávají s konkurencí. Spotřebitelé provádějí positioning výrobků za pomoci marketérů i bez ní. Tento proces však marketingoví pracovníci chtějí ovlivňovat. Musejí plánovat provádění positioningu, který by měl jejich výrobkům na vybraném trhu zajistit tu nejlepší pozici, a vytvářet marketingové mixy sloužící k dosažení této pozice (Kotler, Armstrong, 2004, s. 359).

### **3.2.1 Segmentační strategie**

Firma potřebuje učinit rozhodnutí, který cílový trh bude obsluhovat. Tento trh je složen ze skupiny spotřebitelů, jež mají určité společné potřeby a charakteristiky. Podnik si zpravidla volí jednu ze 3 základních marketingových strategií (Kotler, 2007, s. 486).

**Jednotná segmentační strategie** neboli nediferencovaný marketing, jehož základem je předpoklad homogenních potřeb a přání zákazníků, se zaměřuje pouze na jeden produkt či jednu značku, kterou chce prosadit a maximalizovat její podíl na trhu. Podniky mohou mezi sebou konkurovat pouze odlišnou cenou, jelikož nabídka produktů se neliší jinými užitnými

vlastnostmi. Tato strategie vede k úsporám z rozsahu a předpokladem je uspokojení potřeb široké veřejnosti standardizovanými produkty (Machková, Macheck, 2021, s. 99).

S jednotnou segmentační strategií se lze zpravidla setkat v průmyslové oblasti u komodit, jako je například cukr, brambory, uhlí. Jisté rozdíly se sice můžou vyskytnout, ale jedná se pouze o malé odlišnosti, které nelze zahrnout pro celý segment. Nediferencovaný marketing je typický i pro případ inovací, kdy rozdílné požadavky na vlastnosti produktu mohou být sice zřetelné, avšak při rozhodování o koupi produktu převažuje snaha spotřebitelů produkt vůbec získat. Tuto marketingovou strategii lze využít i v situacích, kdy odlišnosti mezi spotřebiteli nezískaly patřičný význam či jej ztratily kvůli převisu nabídky nad poptávkou (Koudelka, 2018, s. 248).

Lze se setkat s pojmem masová individualizace, jež označuje firmy zaměřující se na masovou výrobu přizpůsobenou individuálním potřebám zákazníků s relativně nízkými náklady. Masová individualizace je výsledkem dynamického rozvoje robotizace a technologií. Pro příklad lze uvést značku obuvi Nike, kdy si zákazníci sami mohou navrhnout vlastní design obuvi podle jejich vkusu a zakoupit obuv s tímto vlastním návrhem (Karlíček, 2018).

**Diferencovaná segmentační strategie** je opakem jednotné segmentační strategie. Jejím cílem je odlišení se od konkurence nabídkou velkého množství různorodých výrobků a služeb. Každému segmentu jsou nabízeny jiné modely a je mu přizpůsoben marketingový mix. Produkty mají lišící se užité vlastnosti, vlastní komunikační mix, odlišnou cenu, a i například jiné místo jejich prodeje. Touto strategií firmy mohou docílit pokrytí kompletní nabídky cílového trhu díky oslovení různých segmentů rozmanitými produkty a značkami. Značnou nevýhodou této strategie je především její nákladnost a v případě nedostatečné velikosti segmentu ji lze považovat za neefektivní. Může nastat situace, kdy se zákazník začne ztrácet v pestrosti nabídky a dochází k odchodu ke konkurenci, kde nachází chybějící jednoznačnost produktů, či může dojít k substituci dosavadního výrobku za výrobek nový. Účinnost této strategie lze nalézt v oblasti mezinárodního podnikání, jelikož je zde možnost oslovení segmentů světového trhu (Machková, Macheck, 2021, s. 99-100).

**Strategie koncentrovaného marketingu** je takovou strategií, která svou pozornost soustředí pouze na jeden vybraný segment. Pokud segment není oslovován žádným konkurenčním subjektem, je vymezený na úrovni tržní mezery, pak splývá se strategií tržních mezer. Přístup je doporučován při vstupu na nové trhy (Koudelka, 2018, s. 250).

Vybraný segment je specifický svou menší velikostí, a tudíž není příliš zajímavý pro velké konkurenční podniky a účinné oslovení lze provést vhodným marketingovým mixem. Menší

firma může docílit velkého podílu na trhu malého segmentu. Konkurenční výhoda menších podniků pramení ze znalosti konkrétních potřeb zákazníků, což může vést i k vybudování dobrého image podniku. Zápornou charakteristikou této strategie je hrozba plynoucí ze vstupu silnější firmy, jež si povšimne nové tržní příležitosti a zároveň růstového potenciálu produktu, na trh. Za další negativum této strategie lze považovat i riziko nadměrné specializace (Machková, Machek, 2021, s. 100).



## **4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI LINDEX S.R.O.**

Společnost Lindex s.r.o. (dále jen Lindex) je švédskou společností založenou roku 1954 ve městě Alingsås. Sídlo firmy se nachází ve švédském Göteborgu, kde pracuje výkonná ředitelka společnosti Suzanne Ehnbåge a další zástupci vedení. Lindex je mezinárodní módní společností, která nabízí inspirativní a cenově dostupnou módu a doplňky, které se vyznačují různorodými koncepty dámského a dětského oblečení, spodního prádla a kosmetiky. Zaměstnává zhruba 4 tisíce zaměstnanců, provozuje kolem 440 prodejen na 18 různých trzích a také internetový obchod na 34 různých trzích a prodej produktů přes internet prostřednictvím třetích stran, jimiž jsou ASOS, Zalando, Next, Nelly a Boozt. Od roku 2007 je Lindex součástí finské akciové společnosti Stockmann Group a předsedou představenstva je Jari Latvanen. Národní centrály ve Finsku, Norsku a České republice zajišťují hladký chod společnosti ve všech působících zemích. Tyto pobočky se mimo jiné zabývají řízením, reklamou a lidskými zdroji. Společnost není vlastníkem továren, ale spolupracuje s vybranými nezávislými dodavateli a provozuje pět výrobních poboček v Bangladéši, Číně, Hongkongu, Indii a Turecku, které se podílejí na vývoji a výrobě kolekcí v úzké spolupráci s návrhářským a nákupním oddělením. Zároveň úzce spolupracují s dodavateli, aby zajistily, že oděvy, které se nakonec ocitnou v internetovém obchodě, splňují kritéria kvality, střihu a udržitelnosti (About Lindex, b.r.).

### **4.1 Mise a vize**

Společnost je vytvořena za účelem podpory a inspirace žen všude na světě. Každý krok a každé slovo společnosti patří ženám, což je pro ni skutečně zásadní hodnota, která určuje i její vyšší cíl. Lindex je jako jedna velká rodina, jež pomáhá své rodině posouvat se dál. V módním průmyslu jde společnost cestou pokroku a nebojí se na ni vykročit jako první. Je to oděvní společnost, která se rozvíjí a mění svět. Věří, že každý má možnost nabídnout pomocnou ruku a že společně jde všechno lépe. Zaměstnanci společnosti jsou zároveň jejími největšími podporovateli. Ať už se jedná o práci na prodejně, v kanceláři, v logistice, v marketingovém oddělení či v oddělení prodeje, všichni jsou součástí neustále se vyvíjejícího oboru módy, kterou milují (About Lindex, b.r.).

Společná snaha všech zaměstnanců o absolutní spokojenost zákazníků, jež je prováděna s nadšením a se smyslem pro závazek, a také víra, že správně nastavené hodnoty jsou základem. Těmito hodnotami jsou (About Lindex, b.r.):

- Důvěřujte sami sobě, ale i jeden druhému.
- Snažte se neustále zlepšovat.
- Dělejte byznys rozhodnutí.
- Jednejte udržitelně.
- V jednoduchosti je síla.

Vize společnosti Lindex zní: „*Jsme globální, značková, udržitelná módní společnost. Jsme v první řadě digitální. Jsme poháněni lidmi. Jsme Lindex.*“ (Lindex, 2023), (překlad vlastní)<sup>1</sup>

Firemní vizí je být celosvětovou společností a svá obchodní rozhodnutí vykonávat způsobem, který respektuje a ctí značku, její vizi, poslání a hodnoty. Společnost věří, že společně jde všechno lépe, samotný člověk nic nezmuže a společně se lze zasadit o dobré věci. Díky nim bude svět lepší pro ženy a děti i pro budoucí generace, a proto se nikdy nenechají odradit od snahy být ještě udržitelnější než dříve, což je považované za závazek společnosti. Tímto závazkem chce společnost posílit postavení žen, chovat se k planetě s úctou a obhajovat lidská práva. K závazku udržitelnosti se váže závazek transparentnosti. Společnost chce transparentně informovat o jejím pokroku, jasně stanovovat požadavky a očekávání a v neposlední řadě spolupracovat s ostatními. Lindex se chce také transformovat na digitální společnost v každém jejím směru (About Lindex, b.r.).

Společnost věří, že transparentnost, inovace, odhodlání, a především spolupráce, je dovede tam, kam potřebují. Každé rozhodnutí projde filtrem budoucích generací a společně se vytvoří nový normál: módní průmysl, který je klimaticky neutrální, posilující, cirkulární a skutečně udržitelný. Lindex zve každého, aby byl součástí cesty za změnou pro budoucí generace (About Lindex, b.r.).

---

<sup>1</sup> „*We are a global, brand-led, sustainable fashion company. We are digital first. We are powered by people. We are Lindex.*“

## 4.2 Cíle společnosti

Vyšším cílem společnosti je inspirovat a podporovat ženy na celém světě a zlepšit jejich postavení. Ženy jsou pro Lindex vším. Jsou součástí řetězce od pole s bavlnou až do zkušební kabinky. V hodnotovém řetězci jsou samozřejmě také muži. Jsou stejně důležitou součástí Lindexu a všeho, co společnost dělá, aby dosáhla svého vyššího cíle (About Lindex, b.r.).

Jedny z nejdůležitějších cílů pro společnost Lindex jsou cíle v oblasti udržitelnosti, a to konkrétně v oblasti podpory postavení žen, uctivého chování k planetě a zajišťování lidských práv (Lindex, 2023).

V oblasti posílení postavení žen má Lindex dva stěžejní cíle. Jedním z nich je ženské zdraví a blahobyt, které chce společnost zlepšit využitím obchodní síly na trzích a v komunitách, kde působí, a druhým stěžejním cílem je pracoviště zahrnující rovnost mužů a žen, jehož chce dosáhnout převzetím vedením při posilování postavení žen a rovných práv v celém hodnotovém řetězci společnosti, odstraňováním rozdílů v odměňování žen a mužů a zajištěním stejných příležitostí mužům i ženám k naplnění svého potenciálu. Konkrétním cílem Lindexu je v této oblasti, aby do roku 2025 její dodavatelé, kteří představují 80 % výroby, dokončili program pro posílení postavení žen a udrželi si získané poznatky (About Lindex, b.r.).

Zásadou firmy je se chovat k planetě s úctou. Usiluje o cirkulární koloběh v módním průmyslu a snaží se omezit změnu klimatu, jelikož módní průmysl nejenže na zdrojích naší planety závisí, ale zároveň celou řadu z nich spotřebovává. V tomto směru si společnost dala tři hlavní cíle. Co se týče klimatu, společnost má za cíl urychlení energetické účinnosti a přechod na obnovitelné zdroje energie, aby se snížil dopad na klima v souladu s vědou v celém hodnotovém řetězci Lindexu. Společnost chce do roku 2023 dosáhnout v jejím provozu klimatické neutrality a do roku 2030 snížit emise CO<sub>2</sub> celého řetězce na polovinu v porovnání s rokem 2017. Dále má za cíl transformovat své podnikání a vytvářet hodnoty a růst. Zároveň chce snižovat její dopad na klima, minimalizovat využívání přírodních zdrojů a ovlivňovat chování spotřebitelů za účelem snížení nadměrné spotřeby. Cíle, kterých chce Lindex dosáhnout do roku 2025, jsou, že 100 % materiálů používaných společností chtějí mít z recyklovaných nebo z udržitelných zdrojů a že celý sortiment bude navržený tak, aby dlouho sloužil svému účelu nebo byl cirkulární. Cílem je též minimalizovat dopad na ekosystémy odpovědným a regenerativním přístupem k přírodním zdrojům. Do roku 2025 chce společnost Lindex, aby všichni její obchodní partneři s provozem náročnými na vodu měřili svou spotřebu vody, stanovili cíle snižování a začlenili snižování, opětovné použití a recyklaci odpadních vod do systémů

environmentálního managementu. Dalším cílem je, aby se do roku 2025 odstranilo uvolňování všech nebezpečných a toxických látek z dodavatelského řetězce a chtějí podporovat transparentnost a udržitelnější chemii (About Lindex, b.r.).

Svým závazkem udržitelnosti chce také zajišťovat lidská práva, a v této oblasti si Lindex dal dva stěžejní cíle. Prvním cílem je zřídit bezpečná a zdravá pracoviště, kde jsou respektována pracovní práva, a zajistit, aby celý náš hodnotový řetězec postupoval v rámci životního minima. Konkrétním cílem je, aby do roku 2025 dodavatelé společnosti Lindex tvořící 80 % výroby vedli plně transparentní dodavatelský řetězec a zasadili se o zlepšení pracovních podmínek a také aktivně pracovali s programem životního minima. Také usiluje, aby bylo zajištěno, že celý hodnotový řetězec bude bez diskriminace a bude mít inkluzivní prostředí, kde se se všemi jednotlivci zachází spravedlivě, s respektem a mají rovný přístup k příležitostem a zdrojům. Zde je cílem, aby ve vlastních provozech společnosti nedocházelo k žádné diskriminaci a obtěžování (About Lindex, b.r.).

Důležitou součástí cesty za udržitelností je soulad se závazkem transparentnosti. Závazek transparentnosti oděvního a obuvního dodavatelského řetězce je iniciativa devíti nadnárodních odborových svazů a organizací na ochranu lidských práv. Účelem je inspirovat společnosti, aby zveřejňovaly informace o továrnách, které patří k výrobní fázi dodavatelského řetězce. Bez transparentnosti není možné v udržitelném rozvoji pokročit, ale jedná se také o nejtěžší úkol módního průmyslu. V této oblasti si klade cíl, aby do roku 2025 dodavatelé společnosti Lindex vedli plně transparentní dodavatelský řetězec (About Lindex, b.r.).

Dalšími strategickými cíli, jež společnost chce dosáhnout do roku 2030, jsou následující (Lindex, 2023):

- podíl prodeje sortimentu z recyklovaného a udržitelného materiálu alespoň 10 milionů SEK na celkového obratu společnosti,
- zvýšení online prodej přes třetí stranu (Zalando, ASOS atd.) ze stávajících 3 % na 6 %,
- zvýšení EBITDA, tedy zisk před úroky, daněmi, odpisy a amortizací, o 10 %.

### **4.3 Strategie společnosti**

Lindex veškeré své strategie a aktivity směřuje k naplnění své mise, vize a svého vyššího cíle, čímž je inspirace a podpora žen na celém světě. Ve všech oblastech se snaží, aby tohoto cíle bylo naplněno, ať už se jedná o udržitelnost, digitalizaci, marketingové aktivity či samotný prodej sortimentu. V souvislosti s misí, vizí a cíli podniku si Lindex určil 3 tzv. must-win

oblasti, jež představují klíčové body, na které se chce v rámci své strategie zaměřit. První z nich zahrnuje transformaci společnosti na udržitelný obchodní model, druhá oblast se zaměřuje na rozvoj značky Lindex s cílem se stát silnou celosvětovou značkou. Posledním klíčovým bodem strategie, jež vychází z vize, je transformace společnosti na celosvětový vícekanálový podnik s důrazem na digitalizaci (Lindex, 2023).

### **Transformace společnosti na udržitelný obchodní model**

V posledních letech problematiky jako klimatické změny, sociální nerovnosti a rostoucí populace ovlivňují cesty podniků a je potřeba se těmto změnám přizpůsobit. Za účelem transformace společnosti na udržitelný obchodní model chce Lindex svým závazkem udržitelnosti posílit postavení žen, chovat se uctivě k planetě a zajišťovat lidská práva (About Lindex, 2023). Aktivitami, kterým se podnik věnuje, aby byl tento závazek splněn, je velké množství. V první řadě management proškoluje své zaměstnance a snaží se je co nejvíce motivovat k šíření myšlenky významu udržitelnosti. Z každé prodejny je vybrán jeden člen týmu tzv. sustainability ambassador, který se každý měsíc účastní společného meetingu s ostatními sustainability ambasadory a diskutuje o problémech v rámci udržitelnosti. Následně tento sustainability ambassador své informace předává ostatním členům týmu a pomáhá jim lépe téma udržitelnosti pochopit (Lindex, 2023). Záměrem je nejen obeznámit s udržitelností své zaměstnance, ale i své zákazníky. Byl vytvořen nový navigační panel o udržitelnosti na webových stránkách podniku, který je neustále aktualizován novými informacemi a probíhajícími projekty. Každý rok je také vydáváno hlášení o udržitelnosti, kde jsou popsány události předešlého roku a také se zde sděluje, v jakých oblastech se pokročilo a jakým výzvám se ještě bude čelit. Tyto reporty jsou veřejně dostupné pro všechny. Lindex věří, že zákazník může také sám udělat mnoho věcí pro udržitelnost, a tudíž přináší zákazníkům tipy, jež mohou mít pozitivní dopad pro budoucnost společnosti. V první řadě by se měla dělat uvážená rozhodnutí. Mnoho lidí používá jen malou část šatníku a při dnešní spotřebě se čerpá více přírodních zdrojů, než planeta zvládne. Díky pečlivějšímu výběru si zákazník může sestavit šatník s oblečením, které opravdu miluje, dobře se o něj stará a často ho používá. Prodloužením životnosti oděvů se zároveň přispívá k využívání méně zdrojů a zvyšuje se tak ohleduplnost k životnímu prostředí. Životnost textilních výrobků lze prodloužit usilováním o opětovné používání a recyklaci textilních materiálů. Spotřebitelům firma doporučuje, jak se o vybrané oblečení a materiály starat, konkrétně o džíny, plavky a oděvy z vlny, hedvábí a viskózy (About Lindex, b.r.).

## **Rozvoj značky s cílem se stát silnou celosvětovou značkou**

Dle Lindexu (2023) se největšího úspěchu se dosáhne společnou spoluprací, a proto firma podporuje různá partnerství, kampaně a iniciativy, aby byl dodržen slib spočívající v zasazení společnosti o lepší budoucnost příštích generací a také, aby se značka dostala do povědomí co největšího množství lidí a mohla se stát silnou celosvětovou značkou. Klíčové iniciativy a partnerství Lindexu jsou například WE Women, WaterAid, CottonConnect, Růžová stužka a Celosvětová dohoda.

WE Women – Tento projekt byl vytvořen za účelem zabezpečení rodové rovnosti v dodavatelském řetězci, jež vznikl jako dílo veřejně-soukromého partnerství mezi společnostmi Lindex a GIZ a v spolupráci s neziskovou organizací BSR. Tohoto projektu se již zapojilo 116 000 pracovníků z toho 70 000 žen. V rámci této iniciativy se vzdělává vedení výrobních továren dodavatelů o rodové rovnosti a o tom, jak ji integrovat do systémů řízení. Cílem je změnit styl vedení a řízení v továrnách směrem k začleňování žen a uvědomění si problematiky rodové rovnosti. Dále se chce využít ženský potenciál poskytnutím profesionální dráhy, posílením sebevědomím ženských textilních pracovníků a umožněním jim se ztotožnit s úspěchem (Lindex, 2023).

WaterAid – Základní potřeby jsou na prvním místě a bez přístupu k čisté vodě a hygienickým zařízením nebudou ženy moci naplňovat svůj potenciál. S organizací WaterAid Lindex spolupracuje za účelem podpory jejich snahy o zlepšení přístupu k čisté vodě a hygienickým zařízením po celém světě. Momentálně má Lindex jeden probíhající a jeden dokončený projekt v Gazipuru a Mirpuru v Dháce v Bangladéši (About Lindex, b.r.).

CottonConnect – S organizací CottonConnect Lindex spolupracuje na posílení postavení žen jako pěstitelek bavlny. Program je navržen za účelem zlepšení dovedností v ekologickém zemědělství a živobytí žen pěstujících bavlnu na venkově Indie, které přecházejí z konvenčního na organické pěstování bavlny. Program také vytvořil přímé spojení mezi komunitou farmářů a Lindexem, čímž se podařilo protlačit bavlnu od pěstitelek bavlny přímo do konkrétních produktů, konkrétně do dětských pyžam s certifikací GOTS. Toto je považované za velký krok vpřed na cestě k plně transparentnímu dodavatelskému řetězci bavlny (About Lindex, b.r.).

Růžová stužka – Společnost Lindex podporuje tuto kampaň, která probíhá každoročně v měsíci říjen od roku 2003. Cílem je finančně podpořit výzkum rakoviny prsu a rozšířit povědomí o rakovině prsu samotné a možnostech prevence. Tento závazek spojuje zákazníky a zaměstnance, kteří prokazují hrdost a nadšení pro věc. Za celou dobu Lindex spolu se

zákazníky přispěl na podporu projektů v boji proti rakovině 17.7 milionů EUR. V České republice se podporuje různými aktivitami již několik let organizace Aliance žen s rakovinou prsu a její projekt Bellis, což jsou mladé ženy trpící rakovinou prsu (About Lindex, b.r.).

Celosvětová dohoda (The Global Deal) – Cílem celosvětové dohody pro férové pracovní podmínky a udržitelný růst je podporovat státní orgány, podniky, odbory a další organizace, aby se aktivně účastnily sociálního dialogu. K vedení efektivního sociálního dialogu je zapotřebí vzájemný respekt zaměstnavatelů, zaměstnanců a státních orgánů. Lindex věří, že partnerství v rámci Celosvětové dohody je může podpořit ve zrealizování vize (About Lindex, b.r.).

### **Transformace společnosti na celosvětový vícekanálový podnik s důrazem na digitalizaci**

V oblasti digitalizace se Lindex zaměřuje na svůj věrnostní program, jež je nazýván More a jež slouží k navázání dlouhodobých vztahů se zákazníky, což považuje za velmi důležité pro svůj budoucí rozvoj. Strategie v programu More je registrace nových členů a sběr dat, konkrétně emailových adres, sloužících k informování zákazníků o novinkách a akcích. Dále chce maximalizovat zisk prodejem sortimentu přes e-shop a online prodejem přes třetí stranu (Zalando atd.) a také si získat zákaznickou spokojenost, jelikož zákazník je pro Lindex na prvním místě. Záměrem společnosti je také pravidelné sdílení obsahu na Instagramu a větší počet stáhnutí aplikace určené pro aktivně nakupující zákazníky Lindexu (Lindex, 2023).

## **4.4 Marketingové strategické řízení**

Marketing společnosti Lindex vychází z mise, vize, cílů společnosti a celkové podnikové strategie. Jak je uvedeno v misi, společnost je vytvořena za účelem podpory a inspirace žen na celém světě, a tudíž toto platí i pro oblast marketingu, kdy hlavní slovo mají ženy a vyšším cílem je inspirovat a podporovat ženy na celém světě. Aby byla splněna vize, kterou si společnost definovala, tedy být globální, značkovou, udržitelnou módní společností, v první řadě digitální a poháněnou lidmi, měla by i oblast marketingu směřovat k této vizi a tvořit marketingové strategie na základě aspektů, jež jsou v ní zmíněné (Lindex, 2023).

Tvorba marketingových strategií je stejně jako tvorba podnikových strategií ovlivněna must-win oblastmi, jež jsou klíčovými body pro strategické řízení i strategické marketingové řízení společnosti a zároveň jsou úzce spojené s podnikovými cíli. Lindex chce posílit růst společnosti transformací na vícekanálový podnik se záměrem v první řadě na zákazníka, konkrétně na větší porozumění potřeb zákazníka, zvyšováním hodnoty pro zákazníka a získávání nových zákazníků. Společnost klade důraz na digitalizaci a dále se rozvíjet v této oblasti,

jelikož digitalizaci se v dnešní době málokterý podnik dokáže vyhnout. Další must-win oblastí, která ovlivňuje též firemní marketing, je vytváření pozitivního vztahu k značce Lindex a zároveň ji vnímat jako osobitou a výraznou značku. Též sem patří poskytování inovativních nabídek pro zákazníky pomocí nových služeb. Poslední must-win oblast je transformace podniku na udržitelnou obchodní společnost. Lindex se chce zaměřit na vzdělávání svých zaměstnanců v této oblasti, jež budou dále předávat informace zákazníkům, a bude se tak tvořit lepší budoucnost pro příští generace (Lindex, 2023).

Strategické řízení marketingu společnosti využívá pravidlo 70/20/10, což znamená, že 70 % se řídí ověřenými postupy a strategiemi, 20 % se snaží zlepšit stávající postupy a 10 % se zaměřuje na inovace a zviditelnění. Jak je uvedeno v misi, Lindex podporuje a inspiruje ženy kdekoliv na světě. Aby byla tato mise plněna, společnost využívá těchto mediálních principů (Lindex, 2023):

- rovnováha mezi podporou krátkodobého prodeje a budováním značky,
- používání více komunikačních kanálů za účelem maximalizace dosahu k zákazníkům,
- upřednostnění médií, které budou mít emoční dopad,
- rovnováha mezi zaměřením na vysoký účinek reklam a zaměřením na dlouhodobou přítomnost s minimálním poklesem povědomí o reklamě,
- udržování jednotné komunikace ve všech bodech styku se zákazníky.

Klíčovým faktorem úspěchu při strategickém řízení marketingu je schopnost společnosti přizpůsobit se rychle měnícím se podmínkám na trhu a využívat nové příležitosti. Proto je důležité, aby Lindex měl flexibilní a dynamickou marketingovou strategii, která umožní rychlé reagování na nové trendy a potřeby zákazníků. Strategické marketingové řízení se snaží o alokaci rozpočtových prostředků na základě potenciálu podniku, nikoli minulých prodejů, maximalizaci čistého dosahu k získání nových zákazníků a vybírání správných mediálních kanálů k jejich oslovení (Lindex, 2023).

### **Segmentační strategie**

Lindex (2023) uvádí, že 98 % zákazníků jsou ženy, a to převážně ve věku od 31-50 let. Společnost má však cíl oslovovat všechny ženy, všech věkových kategorií a nabízet zboží rozmanitých velikostí a střihů, které podpoří jejich zdravé sebevědomí. Současná segmentační strategie Lindexu je strategie koncentrovaného marketingu se zaměřením především na jeden segment – na ženy v produktivním věku, které milují módu, zajímají se o udržitelnost a společenskou odpovědnost a jsou ochotny utracet peníze za pohodlné a vysoce kvalitní



oblečení pro sebe i své děti. Životní styl těchto zákaznic je klíčovým faktorem ve vytváření marketingové strategie. Společnost spolupracuje s influencery a celebritami, aby přitáhla pozornost zákazníků, kteří se chtějí identifikovat s určitým způsobem života. Vedlejší zaměření je též na ženy v období těhotenství, pro které je vytvořena speciální těhotenská kolekce.

#### **4.5 Marketingový mix**

Marketingový mix vychází z cílení na hlavní tržní segment, kterým jsou primárně ženy v produktivní věku od 31-50 let. Jsou to ženy mající zájem o kvalitní a udržitelnou módu, kterou rády kupují pro sebe i své děti (Lindex, 2023). Marketingový mix společnosti Lindex zahrnuje následující prvky:

##### **Produkt**

Lindex nabízí produkty ze 4 hlavních oblastí, z oblasti dámského oblečení, spodního prádla, dětského oblečení a okrajově z oblasti kosmetiky. V každé oblasti má odlišnou marketingovou strategii a zaměřuje se na jiné aspekty. V oblasti dámského oblečení je zaměření především na získávání inspirace, jež je nejdůležitější hnací silou prodeje. Dámské oblečení by se mělo měnit a neustále diverzifikovat. Využívá marketingovou strategii tzv. always-on, jež byla vyvinuta pro digitální éru a jež je založena na konzistentnějších nákupech v průběhu celého roku a provozování trvalých kampaní. Pomocí sociálních médií Lindex objevuje trendy a získává inspiraci. Dámská móda společnosti je nečekaná a nová. Co se týče spodního prádla, firma se zaměřuje na brand positioning, tedy se snaží osvědčeným způsobem být rozpoznatelnou a odlišující se značkou od konkurence, značkou, jež vzbuzuje emoce za účelem vytvoření spojení mezi značkou Lindexu a cílovou skupinou. Společnost chce být vnímána jako značka spodního prádla, která je pro všechny ženy různých postav. Dalším podnikovým záměrem v oblasti spodního prádla je získat nové zákazníky, a to především těhotné ženy. Pro ně je nabízena těhotenská kolekce včetně kojících podprsenek, těhotenských kalhotek nebo těhotenských pyžam. Tato kolekce zahrnuje i těhotenské oblečení jako například šaty, sukně či kalhoty. Dětské oblečení je obchodní oblastí, kde se firma zaměřuje na získání nových zákazníků. Vybírá se cílová skupina, kterou je snadné a nákladově efektivní oslovit (zejména na malých trzích). Nabídka dětského sortimentu vyniká například kvalitou, udržitelností či unisexem (Lindex, 2023).

## **Cena**

Lindex stanovuje cenu na základě celkových nákladů na výrobu produktu a k těmto nákladům pak přičítává ziskovou přírážku. Zajímá se též i o ceny konkurence a celkovou poptávku, ale tyto faktory nehrají příliš velkou roli při tvorbě cen produktů. Společnost vytváří sezónní a finální výprodeje, které jsou tvořeny zlevněným sezónním zbožím a starými skladovými zásobami dle aktuálního stavu zboží na každé prodejně. Slevy, které Lindex využívá, jsou ve většině případech procentuální a některé z těchto procentuálních slev jsou pouze pro členy věrnostního klubu More, čímž motivuje nové zákazníky k registraci do tohoto věrnostního programu a zároveň si tím lze zajistit více potenciálních zákazníků do budoucna. Mezi stále zvýhodněné nabídky společnosti patří akce 3 produkty za cenu 2 produktů, která platí na dámské kalhotky, na vybrané ponožkové zboží a také na vybraný dětské sortiment (Lindex, 2023).

## **Distribuce**

Společnost Lindex má optimalizovanou a flexibilní síť prodejen, díky kterým má jedinečný dosah na klíčových trzích. Konkrétně provozuje kolem 440 prodejen na 18 různých trzích. Produkty jsou též k dispozici online na e-shopu společnosti, o který je stále větší zájem ze strany stávajících i nových zákazníků. Internetový obchod je provozován na 34 různých trzích. Využívá také prodeje produktů přes internet prostřednictvím třetích stran. Tato partnerství se třetími stranami jsou důležitou součástí globálního růstu společnosti. Nabízejí výhody, jako je přístup k novým trhům a zákazníkům a zvýšení povědomí o značce. Pomocí partnerů, jimiž jsou ASOS, Zalando, Next, Nelly a Boozt, Lindex oslovuje více než 200 zemí a zákazníků po celém světě. Lindex má též globální zastoupení prostřednictvím franšízových partnerů, a to konkrétně v 9 zemích (Lindex, 2023).

## **Propagace**

Marketingová komunikační strategie je zaměřena na takovou komunikaci, jež vyvolává emoce, aby lépe utkvěla v myslích lidí, a to prostřednictvím marketingových nástrojů jako je TV a videoreklamy. Společnost dále investuje do sociálních médií za účelem získání a vybudování silnějšího pouta se zákazníky a spolupracuje také s influencery a celebritami, aby získala větší pozornost. Dále se zaměřuje na brand positioning, tedy aby značka Lindex byla odlišující se značkou od konkurence a zaujmula silnou pozici v myslích zákazníků (Lindex, 2023).

Lindex využívá také marketingových kampaní, jejichž efektivita je do značné míry o obsahu. Společnost uvádí, že 50 % až 80 % úspěchu marketingové kampaně tvoří právě obsah. Publikum je obsahem informováno, což buduje asociaci se značkou (mentální dostupnost) a obsah, jenž vyvolává emoce, je lépe zapamatovatelný a buduje značku. Lindex vybírá pro každou kampaň odlišné marketingové nástroje, nepoužívá stejný přístup pro všechny a vychází z marketingových a komunikačních cílů. Společnost nejprve zvažuje použití vlastních kanálů před použitím placených médií za účelem oslovení stávajících zákazníků. Pro ziskovou a rostoucí značku je třeba nalézt správné rovnováhy mezi zaměřením na budování značky, tedy dlouhodobý růst prodeje, a zaměřením na aktivaci prodeje, tedy krátkodobé zvýšení prodeje. Pro firmu Lindex je optimálním rozdělením, a to bez ohledu na kategorii, 60 % zaměření na budování značky a 40 % zaměření na podporu krátkodobého prodeje a maximalizace zisku. Důležitou součástí strategického řízení marketingu je též sledování a hodnocení úspěšnosti marketingových aktivit a přizpůsobení marketingových strategií dle výsledků. Snaží se o maximalizaci ukazatele ROAS, tedy ukazatele návratnosti prostředků vložených do reklamních kampaní (Lindex, 2023).

## **5 ANALÝZA PROSTŘEDÍ ZVOLENÉHO PODNIKU**

Společnost Lindex by měla být schopna přizpůsobit se a reagovat na změny v prostředí, aby udržela své konkurenční postavení a dosáhla dlouhodobého úspěchu. Analýzou prostředí mohou pro podnik vyplynout jisté příležitosti a hrozby, proto je důležité, aby společnost pečlivě sledovala vývoj trhu a využívala vhodné marketingové nástroje a strategie pro dosažení cílů. Marketingové prostředí firmy se skládá z různých faktorů a sil, které ovlivňují schopnost společnosti uspět v tržním prostředí. Tyto faktory lze rozdělit na faktory makroprostředí a faktory mikroprostředí, které jsou v následujících podkapitolách popsány.

### **5.1 Makroprostředí**

Makroprostředí je vnějším okolím podniku a pro zjištění vývoje makroprostředí Lindexu lze použít PEST analýzu, jež se skládá z politicko-právních, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických a přírodních faktorů.

#### **5.1.1 Politicko-právní faktory**

Mezi významné politicko-právní faktory, jež ovlivňují a regulují na činnost společnosti Lindex, patří zejména právní předpisy a politická nestabilita.

#### **Právní předpisy**

Společnost Lindex musí dodržovat všechny platné právní předpisy v zemích, kde působí, včetně právních předpisů týkajících se zaměstnání, ochrany spotřebitele a životního prostředí. Zákony, které významně ovlivňují provozování činnosti společnosti Lindex v České republice, jsou zejména tyto:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích),
- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu,
- zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí,
- zákon č. 22/1997 Sb. o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

## Politická nestabilita

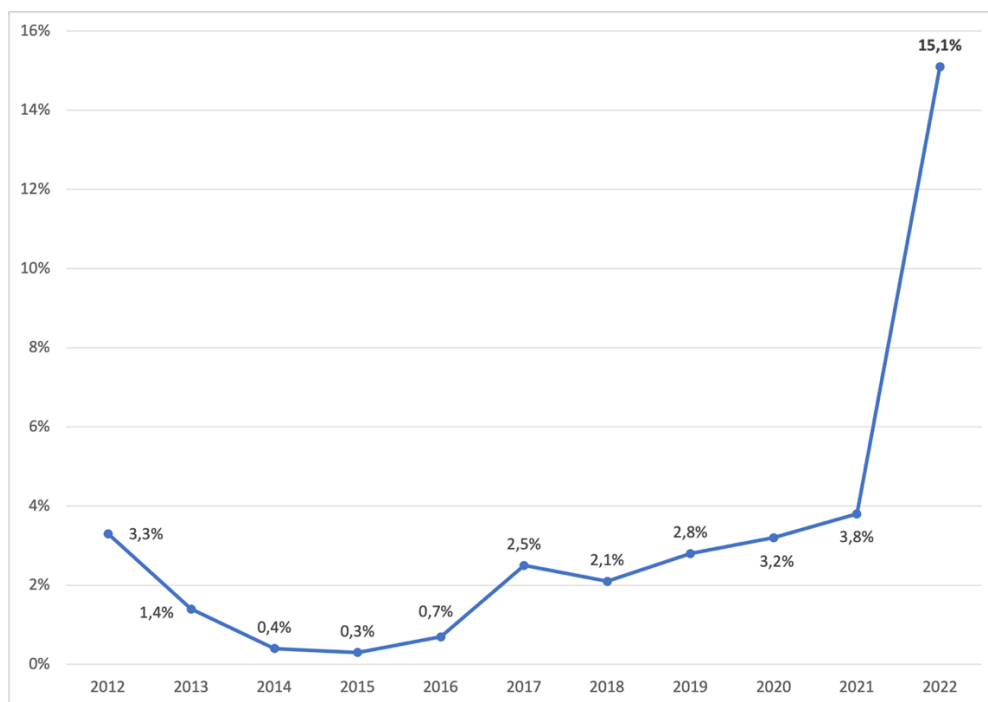
Politické nestability, jako jsou nepokoje, teroristické útoky a změny vlád, mohou ovlivnit bezpečnost a stabilitu, které jsou pro Lindex klíčové, aby mohla provozovat svou obchodní činnost. Válka, jež probíhá na evropském kontinentě mezi Ukrajinou a Ruskem, může mít negativní dopad na společnost a celkově na obchodní vztahy mezi zeměmi, pokud se konflikt rozšíří i do sousedních zemí. Společnost Lindex by tak byla ovlivněna omezením obchodu a narušením dodavatelských řetězců, s čímž by souviselo i zpoždění dodávek zboží a ovlivnění spokojenosti zákazníků. Nestabilní situace v Evropě není příznivá, a pokud se válka rozšíří i do dalších států, bude představovat pro firmu Lindex velkou hrozbu.

### 5.1.2 Ekonomické faktory

Mezi zásadní ekonomické faktory, jež ovlivňují společnost Lindex, se řadí míra inflace, hrubý domácí produkt, míra nezaměstnanosti a dále také měnové kurzy, jelikož Lindex prodává své zboží v mnoha zemích a působí na globálním trhu.

#### Míra inflace

Inflace může ovlivnit jak náklady na výrobu a nákup zboží, tak i náklady na provoz obchodů a zaměstnanců. Pokud inflace výrazně naroste, může to ovlivnit ziskovost společnosti.



Obrázek 4: Vývoj roční míry inflace v ČR

Zdroj: Zpracováno dle (ČSÚ, 2023a)

Průměrná roční míra inflace v České republice v roce 2022 byla 15,1 %, což bylo o 11,3 % více než v roce 2021, tudíž stávající míra inflace je pro společnost Lindex velkou hrozbou. Na obrázku 4 lze pozorovat graf vývoje míry inflace v ČR za posledních 10 let (ČSÚ, 2023a).

### **Míra nezaměstnanosti**

Pokud je míra nezaměstnanosti vysoká, mohou být lidé opatrnější při výdajích, což může vést ke snížení poptávky po produktech společnosti a k nižším tržbám.

V ČR v prosinci roku 2022 podíl nezaměstnaných k ekonomicky aktivním dosáhl 2,2 %. Meziročně se snížil o 0,1 %. Míra nezaměstnanosti mužů dosáhla 1,9 % a u žen 2,5 %. Z tohoto plyne, že schopnost české ekonomiky absorbovat pracovní sílu zůstává vysoká, tudíž pro společnost Lindex v ČR míra nezaměstnanosti nepředstavuje žádnou hrozbu (Holý, 2023).

### **Hrubý domácí produkt**

Hrubý domácí produkt (dále jen HDP) je významným makroekonomickým ukazatelem. Pokud se HDP zvyšuje, může to znamenat, že lidé mají více disponibilních peněžních prostředků na nákup oblečení a módních doplňků, což by představovalo pozitivní faktor pro společnost Lindex. Vysoké HDP může také indikovat stabilní ekonomické podmínky a nižší nezaměstnanost, což by mohlo vést k vyššímu počtu zákazníků společnosti. Na druhé straně, pokud se HDP snižuje, může to znamenat, že lidé mají méně peněz na nákup oblečení a módních doplňků, což by následně z pohledu společnosti Lindex představovalo hrozbu. Nižší HDP také může znamenat větší nejistotu v ekonomice a méně spotřebitelů, kteří si mohou dovolit nakoupit produkty firmy Lindex.

Deloitte (c2023) uvádí, že kvůli vysokým cenám energií a vysoké inflaci by v roce 2023 mohlo dojít k poklesu HDP o 1,1 %. Šlo by tak o další pokles od začátku pandemie v roce 2020, kdy se HDP snížil o 5,5 %. Hlavním faktorem, který tento pokles ovlivní, bude pokračující snižování spotřeby domácností zejména vlivem vysoké inflace, jež snižuje reálné příjmy domácností.

Pro společnost Lindex v ČR snižování HDP nepředstavuje příznivou situaci, ale výsledný dopad bude záviset na mnoha faktorech, včetně situace na trhu, preferencích zákazníků a strategiích konkurence. Lindex by měl být schopen přizpůsobit své strategie místním podmínkám a preferencím, aby uspěl na trhu v každé ekonomické situaci.

## **Měnové kurzy**

Lindex provozuje obchody v různých zemích a kurzové změny měn mohou ovlivnit ziskovost společnosti. Pokud se například oslabí měna země, kde provozuje obchody, může to zvýšit náklady na dovoz zboží a snížit tržby společnosti, jelikož zboží bude dražší. Pokud naopak měna země posílí, náklady na dovoz zboží se sníží a tržby společnosti se zvýší vlivem snížení ceny zboží. Celkově tedy může mít vliv měnových kurzů na Lindex jak pozitivní, tak i negativní dopad, záleží na konkrétních okolnostech a situaci na trhu. Pro firmu Lindex v ČR je důležitý vývoj kurzu švédské koruny vůči české koruně, jelikož zboží je dováženo ze švédského města Partille (Lindex, 2023).

Aktuální kurz SEK/CZK je k datu 15.3.2023 2.137, což s porovnáním kurzu stejného data minulého roku, tedy k 15.3.2022, česká koruna vůči švédské koruně posílila a kurz SEK/CZK činil 2.362 (Kurzy, c2000-2023). Z tohoto plyne, že vývoj kurzu švédské koruny vůči české koruně je pro společnost Lindex v ČR příznivý a nečiní hrozbu.

### **5.1.3 Sociálně-kulturní faktory**

Sociálně-kulturní vlivy jsou též podstatnými faktory ovlivňující činnost společnosti Lindex. Tyto okolnosti nepředstavují pro podnik hrozbu, ale naopak příležitost, jak se odlišit od konkurence a zaujmout významnou pozici na trhu. Mezi převládající sociálně-kulturní faktory patří módní trendy, demografie, úhrnná plodnost a společenská odpovědnost.

#### **Módní trendy**

Společnost Lindex by se měla pravidelně přizpůsobovat módním trendům a preferencím zákazníků. Sociální a kulturní faktory mohou ovlivnit módní vkus a preference spotřebitelů, což může mít dopad na nabídku produktů Lindexu.

#### **Demografie**

Dalšími faktory, jež ovlivňují společnost, jsou věková skupina a pohlaví zákazníků. Lindex se převážně zaměřuje na ženy ve středním věku, tj. ve věkové kategorii 31-50 let, avšak cílem společnosti je oslovovat všechny ženy různého věku a nabízet rozmanitou škálu všech velikostí. Je nabízeno také oblečení a doplňky dívkám a chlapcům do 14 let, oblečení pro miminka a též speciální kolekce pro těhotné ženy. Společnost Lindex by měla pečlivě sledovat módní trendy a preference v těchto věkových kategoriích, aby udržela zájem zákazníků a zůstala relevantní na trhu. Stejně jako demografický faktor věku, tak i pohlaví je významným činitelem, jenž má vliv

na nabízený sortiment a styl, jaký společnost Lindex představuje. Lindex je převážně značka dámského oblečení, z čehož vyplývá, že většina zákazníků Lindexu jsou ženy (Lindex, 2023).

### **Úhrnná plodnost**

Úhrnná plodnost neboli průměrný počet dětí na jednu ženu je důležitým ukazatelem demografického vývoje, jenž může ovlivňovat ekonomiku země, a tudíž i módní průmysl včetně společnosti Lindex. Dle Českého statistického úřadu (2023b) v letech 2018 až 2020 úhrnná plodnost stagnovala na úrovni 1,71 dítěte a v roce 2021 skokově vzrostla na 1,83. V minulém roce 2022 se snížila až na 1,66.

Nízká úhrnná plodnost spolu s dalšími faktory může mít vliv na poptávku po dětském sortimentu a kolekci pro těhotné ženy, jež Lindex nabízí. Snížení tohoto ukazatele demografického vývoje je pro ni hrozbou.

### **Společenská odpovědnost**

Společnost Lindex by měla být schopna reagovat na rostoucí poptávku zákazníků po ekologickém a sociálně odpovědném chování. Musí mít transparentní procesy výroby, zajistit, aby produkty byly vyráběny v souladu s etickými a ekologickými standardy a aby byla striktně dodržována lidská práva a pracovní předpisy (Lindex, 2023). Být společensky odpovědnou společností je dobrovolným rozhodnutím podniku, avšak toto rozhodnutí přináší konkurenční výhodu, a tudíž i příležitost pro společnost Lindex.

## **5.1.4 Technologické a přírodní faktory**

### **Technologické faktory**

Mezi technologické faktory, které mají vliv na činnost společnosti Lindex, patří digitalizace, které se v dnešní době málokterý podnik dokáže vyhnout. Rozvoj digitálních technologií a nárůst e-commerce může mít vliv na prodej oblečení a doplňků značky Lindex, zejména v oblasti online prodeje. Je potřeba, aby společnost využívala nové digitální nástroje a technologie, aby dokázala obstát v rostoucí konkurenci. Dalším ovlivňujícím technologickým faktorem je automatizace. Automatizace procesů výroby a distribuce může zvýšit efektivitu a produktivitu firmy, což může vést k nižším nákladům a rychlejšímu zpracování objednávek. Nicméně, zavedení automatizace také může znamenat ztrátu pracovních míst a může vyžadovat větší investice do technologií. V oblasti módního průmyslu jsou též klíčovým faktorem úspěchu inovace. Je třeba sledovat a využívat nové technologie, aby se udržel krok se současnými



trendy a podnik zůstal konkurenceschopný. Technologické faktory mohou představovat pro společnost Lindex příležitost, ale zároveň mohou být i hrozbou, již by se firma měla vyvarovat.

### **Přírodní faktory**

Přírodní okolnosti mají též vliv na podnikání Lindexu. Módní průmysl závisí na mnoha přírodních zdrojích a spotřebovává je, a tudíž módní společnosti hledají řešení pro tuto situaci. Lindex věří, že jediným způsobem je cirkulární transformace podnikání společnosti s cílem vytvářet hodnoty a růst a zároveň přechodem na obnovitelné zdroje energie snižovat svůj dopad na klima. Chce také minimalizovat využívání přírodních zdrojů a ovlivňovat chování spotřebitelů za účelem snížení nadměrné spotřeby (Lindex, b.r.). Přírodní faktory jsou pro společnost omezující okolností, v posledních letech se však zvyšuje poptávka po ekologicky šetrných produktech a celkově je větší zájem o ekologii a udržitelnost značky, tudíž přírodní vlivy mohou představovat pro Lindex i příležitost, jak zaujmout zákazníky.

## **5.2 Mikroprostředí**

Mikroprostředí je vnějším okolím firmy, jejíž analýza je důležitá pro přijetí vhodné marketingové strategie. Mikroprostředí se skládá z faktorů, které ovlivňují činnost podniku v jeho konkrétním tržním segmentu. Mezi hlavní složky mikroprostředí Lindexu patří zákazníci, konkurence, dodavatelé, distribuční články a prostředníci a veřejnost.

### **Zákazníci**

Zákazníci jsou pro společnost na prvním místě. Lindex nabízí dámské oblečení a doplňky, dámské spodní prádlo včetně ponožkového a punčochového zboží, kosmetiku a také oblečení, doplňky a spodní prádlo pro děti. Sortimentem je i oblečení pro miminka. Zaměření Lindexu je hlavně na ženy, jež milují módu a oceňují kvalitu a také značku, která se snaží být co nejvíce udržitelnou a stále se rozvíjející v této oblasti. Cílovou skupinou jsou převážně ženy, a to hlavně ve středním věku, ale nabízí též zboží teenagerům a cílí na maminky a těhotné, pro které je určeno speciální dámské těhotenské oblečení, jež zajistí maximální pohodlí během těhotenství. Lindex se též zaměřuje na rozmanitost sortimentu a nabízí velkou škálu velikostí, střihů a stylů pro různé typy postav a pro uspokojení vkusu co nejširšího spektra zákaznic. Získání nových zákazníků, tedy zaměření se na další segment, je pro společnost Lindex skvělou příležitostí (About Lindex, b.r.).

## Konkurence

Konkurencí jsou pro společnost Lindex módní řetězce, které nabízejí obdobný sortiment a cílí na podobnou cílovou skupinu a za přibližně stejnou cenu. Konkurence je pro firmu hrozbou, jelikož v oblasti módy je podobných společností mnoho, a tudíž je obtížnější uspět mezi nimi. Mezi její hlavní konkurenty lze řadit:

- **H&M** – Jednoznačně za hlavního a též největšího konkurenta lze označit švédskou módní společnost H&M, která nabízí také dámské a dětské oblečení a doplňky, oblečení pro miminka, spodní prádlo, kosmetiku, ale navíc ještě obuv, vybavení a dekorace pro bydlení a je zaměřena také na muže, pro které nabízí pánské oblečení a spodní prádlo. Stejně jako společnost Lindex prodává svůj sortiment jak v kamenných prodejnách, tak online. Společnost má globální působnost a své obchody po celém světě. H&M je aktivní v oblasti udržitelnosti a snaží se snižovat svůj dopad na životní prostředí tím, že využívá recyklované materiály a snižuje množství odpadu. V rámci segmentace trhu má společnost H&M nediferencovaný marketing se zaměřením jak na ženy, tak muže všech věkových kategorií (H&M, b.r.).
- **Zara** – Mezi další konkurenty se řadí španělská módní společnost Zara, jejímž vlastníkem je Inditex, kam se řadí ještě další společnosti jako například Bershka či Stradivarius. Zara nabízí oblečení a doplňky pro ženy, muže, děti i miminka, ale také obuv, kosmetiku a vybavení pro domácnost. Stejně jako Lindex či H&M usiluje o to být udržitelnou módní značkou a využívá recyklovaných materiálů. Svůj sortiment prodává online i v kamenné prodejně. Co se týče segmentace trhu, Zara využívá jednotnou segmentační strategii zaměřenou na muže i ženy všech věkových skupin (Zara, b.r.).
- **C&A** – Konkurentem společnosti Lindex je i německá módní společnost C&A, jež nabízí širokou škálu módního zboží, včetně oblečení, spodního prádla, obuvi a doplňků pro muže, ženy, děti i miminka a má více než 1500 prodejen v mnoha zemích po celém světě. Nabízí svůj sortiment jak online, tak i v kamenných prodejnách. C&A se angažuje v oblasti udržitelnosti a snaží se minimalizovat svůj dopad na životní prostředí tím, že využívá recyklované materiály a ekologické procesy při výrobě svých produktů. Společnost také spolupracuje s nevládními organizacemi na podporu etických a sociálních standardů v celém dodavatelském řetězci. V rámci segmentace trhu má společnost C&A nediferencovaný marketing se zaměřením jak na ženy, tak muže všech věkových kategorií (C&A, b.r.).

- **Reserved** – Společnost Reserved je polská módní společnost, která se specializuje na výrobu a prodej oblečení pro ženy, muže, děti a miminka mezi její sortiment patří i vybavení pro bydlení. Společnost má přes 450 prodejen po světě. Společnost Reserved se snaží být též udržitelnou značkou a nabízí přímo ekologickou kolekci Eco Aware využívající ekologických látek, které jsou vyráběny způsobem, který co nejméně zatěžuje životní prostředí. Sortiment módní společnosti Reserved je nabízen jak online, tak v kamenné prodejně. Co se týče segmentace trhu, Reserved využívá jednotnou segmentační strategii zaměřenou na muže i ženy všech věkových skupin (Reserved, c2023).

### **Dodavatelé**

Dodavatelé jsou pro společnost Lindex důležití, avšak mohou být snadno nahraditelní, a proto nemají příliš velkou vyjednávací sílu a nepředstavují pro firmu hrozbu. Konsolidace dodavatelského řetězce byla klíčem k pokroku a nyní 30 dodavatelů vyrábí 80 % objednaného zboží. Společnost Lindex nevlastní žádné továrny, ale pracuje s nezávislými dodavateli z různých částí světa. Své výrobní kanceláře má v Číně, Hong Kongu, Indii, Bangladéši a Turecku. Výrobní kanceláře jsou ústřední částí dodavatelské sítě, zajišťují ceny, optimalizují dodací lhůty a také zajišťují udržitelnost u každého dodavatele a trhu. Cíl, jaký si společnost klade v této oblasti, je, aby do roku 2025 vedli všichni dodavatelé plně transparentní řetězec a zasadili se o zlepšení pracovních podmínek (Lindex, 2023).

### **Distribuční články a prostředníci**

Lindex má rozvinutý vlastní řetězec distribuce, včetně vlastních obchodů, ale také spolupracuje s řadou partnerských prodejců. Distribuční centrum Lindexu je v Partille ve Švédsku, které zásobuje všechny prodejny na 18 trzích, a to jak vlastní a franšizové, tak i prodej třetím stranám. Sklad e-shopu se nachází v Borås ve Švédsku. V České republice je využívána firma DHL na dovoz zboží z distribučního centra v Partille a Česká pošta je využívána pro dovoz objednávek přes e-shop z centrálního skladu Borås. Lindex využívá partnerství se třetími stranami, které nabízejí příležitosti růstu a různé výhody, jako je přístup k novým trhům a zákazníkům a zvýšení znalosti o značce. Prostřednictvím partnerů, jako jsou ASOS, Boozt, Nelly, Next a Zalando, oslovuje více než 200 zemí a zákazníků po celém světě. Další příležitostí je pro společnost Lindex i franšizing. Má globální zastoupení na různých trzích prostřednictvím franšizových partnerů. Franšíza začala roku 2008 a dnes je zastoupena v devíti zemích např. v Albánii, Dánsku či Maltě (Lindex, 2023).

## **Veřejnost**

Veřejnost má velký vliv na vývoj firmy, a proto vztahy s veřejností jsou pro Lindex důležité a mohou představovat jak příležitost, tak i hrozbu. Finanční instituce mohou mít významný vliv především v oblasti financování a řízení rizik a mohou také ovlivnit pověst a image společnosti Lindex prostřednictvím svého vztahu k této společnosti. Vliv médií je též velmi důležitý. Média mohou ovlivňovat vnímání značky Lindex zákazníky i širší veřejností. Pozitivní články o společnosti v tisku, online recenze na produkty a různé kampaně na sociálních médiích mohou přispět ke zvýšení povědomí o značce a k jejímu pozitivnímu vnímání zákazníky. Naopak negativní publicity, například kvůli špatné kvalitě produktů, mohou negativně ovlivnit pověst společnosti a snížit důvěru zákazníků. Nelze opomenout důležitost spokojenosti zaměstnanců, kteří pokud jsou spokojeni se svou prací a pracovním prostředím, pravděpodobně budou méně náchylní k fluktuaci a budou mít větší motivaci pracovat pro společnost Lindex, což může mít pozitivní vliv na výkon a výsledky firmy jako celku (Lindex, 2023).

## **6 NÁVRH ALTERNATIVNÍ SEGMENTAČNÍ STRATEGIE**

Šestá kapitola je zaměřená na segmentaci trhu, odkrytí nových segmentů, na které lze v budoucnu cílit, a také na zkoumání jejich potřeb a preferencí na základě dotazníkového šetření. Pro firmu Lindex jsou posouzeny dvě alternativní segmentační strategie – diferencovaná strategie zaměřená na tři nepočatnější segmenty trhu a jednotná segmentační strategie cílící na trh plošně. Obě tyto varianty jsou zhodnoceny a porovnány se současnou koncentrovanou segmentační strategií. Na konci této kapitoly jsou uvedena doporučení a závěry plynoucí z analýzy prostředí a dotazníkového šetření.

### **6.1 Segmentace trhu**

#### **Vymezení trhu**

Segmentovaný trh je určen z hlediska produktové kategorie, která vyplývá z předmětu činnosti firmy Lindex. Jedná se o dámské oblečení a doplňky, dámské spodní prádlo, dětské oblečení a doplňky a kosmetiku. Z hlediska geografického rozměru je zkoumaný trh vymezen hranicemi České republiky.

#### **Postižení významných kritérií**

Určení významných kritérií je za účelem odkrytí tržních segmentů a zkoumání rozdílů mezi nimi. Jak je uvedeno výše, geografickým určením je území České republiky. Mezi kritérii popisnými jsou zásadní demografické proměnné, a to konkrétně věk a pohlaví, podle kterých jsou v průzkumu spotřebitelé rozdělováni.

#### **Odkrytí a rozvoj profilu segmentů**

Pro odkrytí segmentů vyskytujících se na vymezeném trhu a pro bližší poznání těchto segmentů a vytvoření jejich profilu bylo využito průzkumu pomocí dotazníkového šetření.

##### **6.1.1 Dotazníkové šetření**

Pro průzkum trhu byla data opatřena dotazníkovým šetřením a poté následně zpracována a vyhodnocena. Dotazník sloužící ke sběru dat je uveden v příloze A. Hlavním cíle průzkumu pomocí dotazníkového šetření bylo rozpoznat nové segmenty zákazníků tak, aby mohla být navržena alternativní marketingová segmentační strategie, která bude cílit na specifické segmenty trhu s nabídkou přizpůsobenou jejich potřebám a preferencím. Ze získaných informací z dotazníkového šetření byla následně v souvislosti se současnou segmentační strategií uvedena doporučení a segmentační strategie byly porovnány a zhodnoceny.

Dotazník byl sestaven na základě konzultace s manažerkou prodejny Lindex a obsahoval 18 uzavřených otázek. První 3 otázky byly filtračními otázkami, pomocí kterých se zjistilo, zda se jedná o stávající segment zákazníků Lindexu, či naopak o nové spotřebitele, na které lze v budoucnu cílit a byla na ně soustředěna největší pozornost, nebo o skupinu lidí, která pro firmu není nijak zajímavá a podniku se na ni tedy nevyplatí cílit. Zbývajících 15 otázek pak blíže specifikovalo preference a potřeby nových segmentů zákazníků. Dotazník byl distribuován převážně přes sociální sítě a emailovou komunikací. Sběr primárních dat probíhal od 25. února do 17. března roku 2023.

Nejprve byl zrealizován předvýzkum za účelem zjištění srozumitelnosti otázek a odpovědí, návaznosti daných otázek a sekcí a také časové náročnosti dotazníku. Byl proveden na různorodém vzorku 5 respondentů. Vybraní respondenti poskytli užitečnou zpětnou vazbu, na jejímž základě byl následně dotazník upraven.

### **6.1.2 Základní soubor, výzkumný vzorek a filtrační otázky**

**Základní soubor** tvoří obyvatelstvo ČR ve věku 15 a více let, konkrétně 8 832 407 osob, z nichž je 51,1 % žen a 48,9 % mužů (ČSÚ, 2023c). Dle ekonomické aktivity je základní soubor tvořen studenty se zastoupením 3,4 % (ČSÚ, 2022a). Dále je dle dat ČSÚ (2023c) tvořen pracujícími či podnikajícími (59,9 %), z nichž 0,5 % osob je na mateřské dovolené, osobami na rodičovské dovolené (2,5 %), nezaměstnanými (3,1 %) a také důchodci (25,8 %). Zbývajících 5,3 % zahrnuje žáky či osoby, jejichž ekonomickou aktivitu nebylo možné zjistit. Co se týče věkového rozložení základního souboru (ČSÚ, 2022b), věková kategorie 0-19 let zahrnuje 20,9 % osob, do věkového intervalu 20-30 let spadá 11,3 % lidí, dále ve věku od 31 do 50 let je 29,9 % osob, věkovou skupinu 51-64 let tvoří 17,3 % lidí a věková skupina 65 a více let je tvořena 20,6 % osob.

Na dotazníkovém šetření spolupracovalo celkem 352 respondentů. Pro potřeby průzkumu byla však soustředěna hlavní pozornost jen na 216 respondentů, jelikož tito respondenti jsou pro Lindex skupinou potenciálních zákazníků. **Výzkumný vzorek** tvoří tedy 216 respondentů, z něhož 90,7 % jsou ženy a zbylých 9,3 % muži. Z hlediska ekonomické aktivity žáci a studenti jsou zastoupeni 35,2 %, pracující (podnikající) tvoří 44 %, osob na mateřské/rodičovské dovolené je 3,2 %, skupina nezaměstnaných zahrnuje 4,6 % a důchodci tvoří 13 %. Dle věkové struktury výzkumného vzorku do věkového intervalu 0-19 let spadá 12,5 % dotazovaných, věková skupina 20–30 let zahrnuje 38 % respondentů, ve věkové kategorii 31–50 let je 24,5 %

osob, věková skupina 51-64 let zahrnuje 14,8 % dotazovaných a ve věku 65 a více let je 10,2 % respondentů. Výzkumný vzorek nelze považovat za reprezentativní vzorek, ale jen za sondáž.

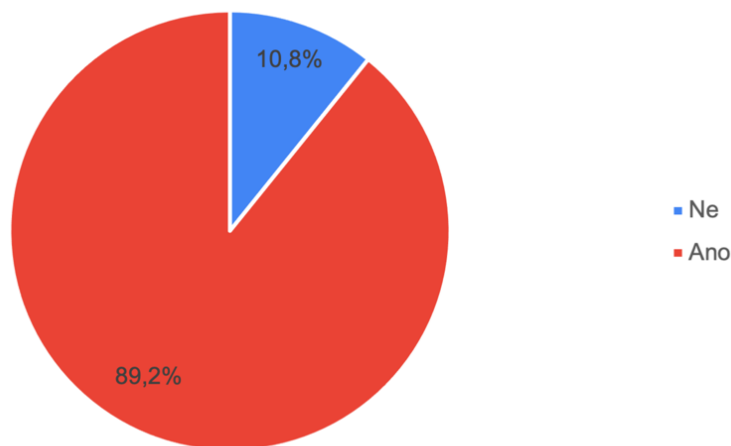
První otázka dotazníkového šetření sloužila k filtraci respondentů. Na základě odpovědi na tuto filtrační otázku 1, zda respondenti znají společnost Lindex, či nikoli, byli respondenti rozděleni do dvou skupin a byly jim pokládány další filtrační otázky.

Pokud respondent odpověděl kladně, byla mu položena filtrační otázka 2, zda nakupuje v Lindexu alespoň jednou za čtvrt roku. Při kladné odpovědi se respondent zařadil do skupiny stálých zákazníků společnosti Lindex a v průzkumu dále nebyl zkoumán. Pokud jeho odpověď byla záporná, byla mu položena filtrační otázka 3, zda nakupuje někdy dámské oblečení, spodní prádlo, dětský sortiment nebo kosmetiku (mimo Lindex). Pokud na tuto otázku odpověděl záporně, byl z dotazníkového šetření vyřazen úplně, a pokud odpověděl kladně, následovalo dalších 12 otázek k zjištění jeho potřeb a preferencí a 3 otázky k získání informací o výzkumném vzorku.

Pokud však na filtrační otázku 1 odpovědí respondenta bylo, že společnost Lindex nezná, byla mu rovnou pokládána filtrační otázka 3, zda respondent nakupuje někdy dámské oblečení, spodní prádlo, dětský sortiment nebo kosmetiku (mimo Lindex) a na základě této odpovědi byl buď dále zkoumán, nebo byl z dotazníkového šetření vyřazen.

### **Filtrační otázka 1: Znáte společnost Lindex?**

První otázka rozdělila respondenty podle toho, zda společnost Lindex znají, či neznají. Na obrázku 5 lze vidět procentuální rozdělení respondentů podle jejich odpovědi na tuto otázku. 89,2 % neboli 314 respondentů uvedlo, že společnost Lindex znají, naopak 10,8 % respondentů neboli 38 respondentů Lindex neznají. I přestože je Lindex velkou společností, z obrázku 5 je patrné, že se stále najdou lidé, kteří o společnosti Lindex nemají povědomí.

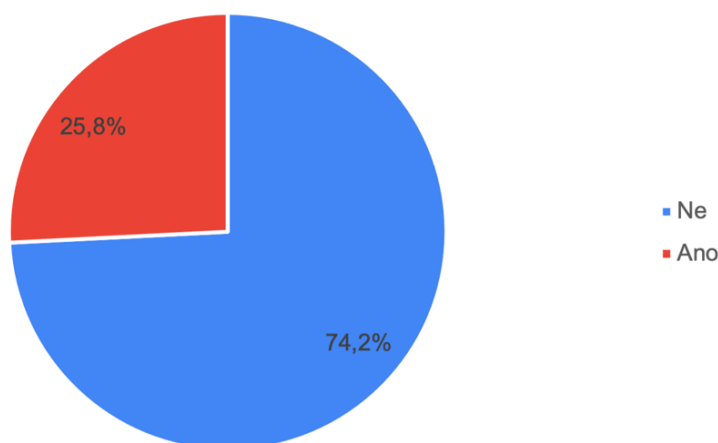


**Obrázek 5:** Grafické vyhodnocení filtrační otázky 1

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Filtrační otázka 2:** Nakupujete oblečení nebo jiné doplňky v Lindexu alespoň jednou za čtvrt roku?

Na tuto otázku odpovídali pouze ti, kteří společnost Lindex znají. Z výsledků zobrazených na obrázku 6 lze pozorovat, že celkem 74,2 % neboli 233 z dotazovaných v Lindexu nenakupují ve čtvrtletní frekvenci a zbylých 25,8 % neboli 81 respondentů v této pravidelné frekvenci nakupuje. Z výsledků vyplývá, že zhruba  $\frac{3}{4}$  respondentů nejsou pravidelnými zákazníky Lindexu a zboží nenakupují sezónně.



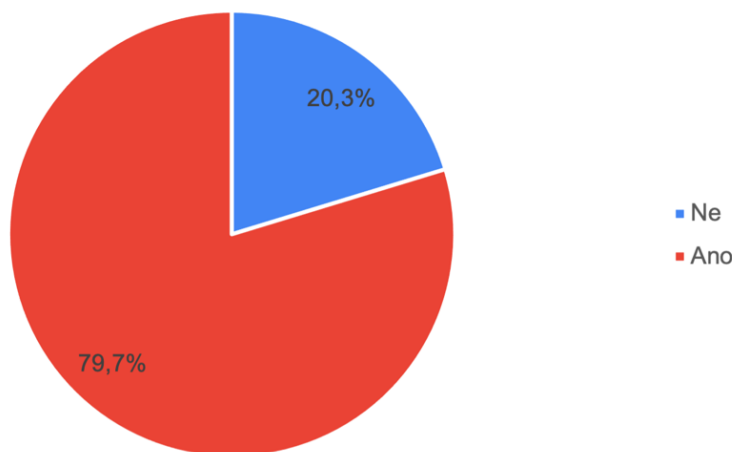
**Obrázek 6:** Grafické vyhodnocení filtrační otázky 2

*Zdroj: Vlastní zpracování*



**Filtrační otázka 3:** Nakupujete někdy dámské oblečení, spodní prádlo, dětský sortiment nebo kosmetiku (mimo Lindex)?

Na třetí otázku odpovídali jak respondenti, co společnost Lindex znají, ale nenakupují zde čtvrtletně, tak i ti, kteří firmu vůbec neznají. Obrázek 7 znázorňuje 79,7 % neboli 216 respondentů, kteří vyjmenovaný sortiment nakupují, a zbývajících 20,3 % neboli 55 respondentů, kteří toto zboží nenakupují. Tato filtrační otázka rozděluje respondenty na dvě skupiny. První skupina respondentů jsou ti, kteří mohou představovat pro společnost Lindex potenciální zákazníky, jelikož zboží, které Lindex nabízí, nakupují, ale jinde. Do druhé skupiny potom patří ti, kteří nenakupují dámské oblečení, spodní prádlo, dětský sortiment nebo kosmetiku ani mimo Lindex, a tudíž nejsou pro společnost Lindex významní a v průzkumu již na ně nebyla dále soustředěna pozornost.



**Obrázek 7:** Grafické vyhodnocení filtrační otázky 3

*Zdroj: Vlastní zpracování*

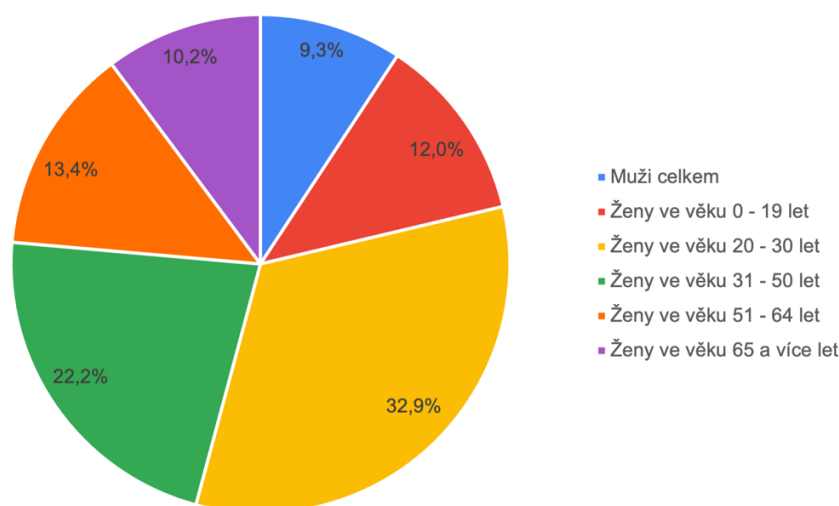
## 6.2 Vybrané segmenty

Pro navržení diferencované strategie pro společnost Lindex je třeba určit, na které skupiny lidí se vyplatí cílit, tj. které tržní segmenty jsou nejpočetnější. Hlediska, podle kterých je určena četnost daných skupin respondentů, jsou volena demografická kritéria věk a pohlaví. Předpoklad pro správné definování segmentů je jejich vnitřní homogenita a vnější heterogenita.

Počet 216 respondentů, tedy ti, kteří na filtrační otázku 3 odpověděli, že dámské oblečení, spodní prádlo, dětský sortiment nebo kosmetiku někdy nakupují (mimo Lindex), je rozdělen do skupin z hlediska pohlaví a věku. Na obrázku 8 lze vidět, že třemi nejpočetnějšími segmenty

jsou ženy ve věku 20-30 let (32,9 %), ženy ve věku 31-50 let (22,2 %) a ženy ve věku 51-64 let (13,4 %). Segment mužů, i přestože jsou u tohoto pohlaví všechny věkové skupiny spojené v jednu kategorii, je zastoupen pouze 9,3 %.

Ze znázorněného diagramu lze také pozorovat, že druhý nejpočetnější segment, ženy ve věku 31-50 let, je zároveň současným cílovým segmentem Lindexu. Tato skupina však nepředstavuje pravidelné zákazníky Lindexu, jež nakupují zde alespoň jednou za čtvrt roku. Je to skupina spotřebitelů, která sice nakupuje sortiment, který Lindex nabízí, ale někde jinde než u této společnosti. Účelem je zjistit její potřeby a preference tak, aby se mohla do budoucna stát pravidelně nakupující skupinou Lindexu.



**Obrázek 8:** Grafické zobrazení rozdělení respondentů dle pohlaví a věku

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Pro návrh diferencované strategie jsou dále vyhodnocovány pouze 3 nejpočetnější segmenty, ženy ve věku 20-30 let (dále jen segment 1), ženy ve věku 31-50 let (dále jen segment 2) a ženy ve věku 51-64 let (dále jen segment 3). Každému ze segmentů je navržen vlastní marketingový mix dle jeho potřeb a preferencí. Na obrázcích 1-13 v příloze B jsou graficky zobrazeny informace pro identifikaci segmentu 1, obrázky 14-25 v příloze C zahrnují informace ohledně segmentu 2 a na obrázcích 26-37 v příloze D se nachází grafická zobrazení údajů pro identifikaci segmentu 3.

### 6.2.1 Segment 1

Dle ekonomické aktivity a příjmu domácností tvoří v segmentu 1 nadpoloviční většinu studenti s příjmy do 10 000 Kč, dále 21,1 % mají studenti s příjmy nad 10 000 Kč, pak pracující (podnikající) s čistým příjmem domácnosti od 35 001 Kč do 80 000 Kč s 11,3 % a v menšině jsou pracující (podnikající) s čistým příjmem domácnosti do 35 000 Kč a osoby na mateřské či rodičovské dovolené. Hlavní zaměření v rámci tohoto segmentu by bylo na studenty od 20 let, tedy převážně na vysokoškoláky.

Spotřebitelé segmentu 1 v celku vyrovnaně nakupují dámský sortiment (34 %), dámské spodní prádlo (31 %) a kosmetiku (31 %) a jen ve velmi malém zastoupení je dětský sortiment (3 %). Téměř všichni z tohoto segmentu nakupují tento sortiment alespoň jednou za čtvrt roku. Zaměření v tomto segmentu by bylo vhodné tedy pouze na dámské oblečení a doplňky, dámské spodní prádlo a kosmetiku. Nejdůležitějším faktorem u nakupovaných produktů je střih, ale cena, materiál i kvalita jsou pro tento segment také důležitými činiteli. Nejméně důležitá je pro ně skutečnost, zda sortiment odpovídá posledním trendům, a nekladou ani velký důraz na výrobu oblečení a doplňků s ohledem na životní prostředí. Celkově udržitelnost značky pro 62,1 % spotřebitelů segmentu 1 nehraje velkou roli a pro 37,9 % je udržitelnost značky důležitá. Z toho plyne, že udržitelnost, jako jeden z hlavních cílů společnosti Lindex, nemá příliš velký vliv na její pozitivní vnímání a velmi neovlivní nákupní chování segmentu 1. Co se týče otázky menstruačních kalhotek, v segmentu 1 80,3 % respondentů kupuje menstruační kalhotky. Tento segment tedy představuje potenciální zákazníky nových produktů společnosti Lindex a propagace menstruačních kalhotek značky Female Engineering® by se mohla zaměřit hlavně na spotřebitele tohoto segmentu.

Jak již bylo zmíněno, i cena je důležitým faktorem pro spotřebitelé segmentu 1, tudíž jakékoli marketingové akce by tento segment mohly oslovit. Slevy 20 % na vybraný sortiment, slevy pro členy věrnostního programu i akce 3 za 2 na označené zboží by mohly být nabízeny vícekrát během čtvrtletního období pro tyto spotřebitele, jelikož dle dotazníkového šetření by o ně byl velký zájem.

Z hlediska distribuce nejvíce spotřebitelů (42,3 %) kupuje zboží jak v kamenné prodejně, tak online, a nejsou tedy vyhraněni ani pro jednu možnost. Preference pouze kamenné prodejny má procentuální zastoupení 29,6 %, preference online varianty pak 28,2 %, tudíž pro segment 1 by bylo výhodné nabízet zboží, jak online, tak i v kamenných prodejnách. Co se týče preference tašek, které nabízí obchody při zakoupení zboží, více než polovina (57,7 %) respondentů

segmentu 1 má raději papírové tašky, 26,8 % nemá vyhraněné preference a nevadí jim ani jedna z variant a zbylých 15,5 % upřednostňuje tašky z plastu. Důvodem preference papírových tašek je především šetrnost k životnímu prostředí, různorodé použití a estetika. Pro firmu Lindex to znamená, že větší zájem by byl o papírové tašky, které doposud nenabízí, ale do budoucna by tuto změnu firma mohla provést.

Spotřebitelé segmentu 1 ze 60,6 % hledají inspiraci na sociálních sítích, zbylých 39,4 % se na sociálních sítích neinspiruje pro výběr svého oblečení a doplňků. Inspirace je hledána zejména na sociální sítích: Instagram, Pinterest a TikTok. Pinterest je však určen pro koncové zákazníky, nikoli pro podniky, tudíž firma by se mohla zaměřit hlavně na tvoření obsahu na Instagramu a TikToku. Pro propagaci je dále vhodný Facebook nebo prohlížeč, například Google, jelikož tyto platformy segment 1 používá každý den. Naopak nepříliš relevantním nástrojem propagace by byly tištěné magazíny, jež jsou spotřebiteli používány velmi zřídka či vůbec.

### **6.2.2 Segment 2**

Z hlediska ekonomické aktivity a příjmu domácností má v segmentu 2 největší zastoupení skupina pracujících (podnikajících) s čistým příjmem domácnosti od 35 001 Kč do 80 000 Kč se 41,7 %, nepatrně menší skupina jsou pracující (podnikající) s čistým příjmem domácnosti do 35 000 Kč s téměř 40 % a pak sem patří též pracující (podnikající) s čistým příjmem domácnosti nad 80 001 Kč a osoby na mateřské či rodičovské dovolené, ale již s menším procentuálním zastoupením. V rámci segmentu 2 by se firma tedy zaměřila na pracující (podnikající) osoby, především na střední třídu s čistým příjmem domácnosti od 35 001 do 80 000 Kč, jelikož tato skupina má více disponibilních finančních prostředků než pracující (podnikající) s čistým příjmem domácnosti do 35 000 Kč.

Z hlediska produktů, které segment 2 nakupuje, má téměř vyrovnané procentuální zastoupení dámské oblečení (33 %), dámské spodní prádlo (29 %) a kosmetika (25 %). Co se týče dětského sortimentu, i v tomto případě má nejmenší procentuální zastoupení (13 %), stejně jako tomu je u segmentu 1. U segmentu 2 by však bylo vhodné nabízet všechny typy sortimentu včetně dětského, jeho zachování by mohlo podpořit ziskovost firmy. Důležitostí stříhu, materiálu, kvality i ceny zboží je téměř stejná. Méně důležitými faktory jsou výroba oblečení a doplňků s ohledem na životní prostředí a aktuálnost oblečení z hlediska posledních trendů. Co se týče udržitelnosti značky, v segmentu 2 72,9 % spotřebitelů nezajímá, zda je společnost udržitelnou a jen 27,1 % se o tuto skutečnost zajímá, tudíž, stejně jako je tomu v segmentu 1, udržitelnost

značky příliš neovlivňuje nákupní chování spotřebitelů segmentu 2. Menstruační kalhotky v segmentu 2 kupuje dle dotazníkového šetření 60,4 % respondentů a zbývajících 39,6 % je nekupuje. I v této skupině se nachází potenciální zákaznice produktů značky Female Engineering® a propagace tohoto nového sortimentu společnosti Lindex by mohla být zaměřena i na segment 2.

Segment 2 je citlivý na cenu. Tento segment však nenakupuje oblečení, doplňky a kosmetiku tak často jako segment 1. Dle dotazníkového šetření ve čtvrtletní frekvenci ho nakupuje 72,9 % a zbylých 27,1 % ho takto často nenakupuje. Pro zvýšení četnosti nákupů by bylo výhodné přilákat tento segment sezónními slevami a marketingovými akcemi, jako například slevy 20 % na vybraný sortiment, slevy věrnostního programu a 3 za 2 na označené zboží, které však je dle dotazníkového šetření nejméně preferovanou marketingovou akcí.

Preference distribuce u segmentu 2 je hodně podobná preferenci distribuce předchozího segmentu. I zde spotřebitelé nejsou vyhraněni ani pro jednu z možností a obě varianty preferuje 47,9 % respondentů. Pouze kamenné prodejny dává přednost 37,5 % spotřebitelů a jen online variantu upřednostňuje 14,6 %. I v tomto segmentu by bylo výhodné zboží nabízet jak online, tak i v kamenných prodejnách. V otázce preference tašek pro zakoupené zboží není segment 2 příliš vyhraněn. Téměř polovina respondentů (45,8 %) uvedla, že jim nevadí ani papírové ani plastové tašky, dále 41,4 % preferuje pouze papírové a 12,5 % jen plastové. Papírové varianty tašek jsou upřednostňovány především z hlediska šetrnosti k životnímu prostředí. Obě varianty tašek jsou voleny kvůli nosnosti a různorodému použití a plastové především z důvodu odolnosti vůči vnějším vlivům. Z uvedených statistik by však papírovou variantu upřednostnil větší počet spotřebitelů segmentu 2, tudíž i v tomto segmentu 2 by bylo výhodnější dosavadní materiál tašek změnit.

Pro segment 2 nejsou sociální sítě při hledání inspirace příliš často využívaným zdrojem. Celkem 83,3 % respondentů uvedlo, že sociální sítě pro inspiraci nevyužívá, a jen 16,7 % je využívá. Pro segment 2 nebudou sociální sítě vhodnou propagací vyjma Facebooku, protože zde někteří spotřebitelé tráví celkem hodně svého času a firma by se mohla zaměřit na propagování svých produktů právě na této platformě. Nejvhodnější platformou pro propagaci je však prohlížeč (Google atd.), jelikož je používán segmentem 2 každý den či několikrát během týdne. TV je též používána každý den, či několikrát týdně některými spotřebiteli z tohoto segmentu, a proto by televizní reklamy mohly být účinnou formou propagace.

### 6.2.3 Segment 3

Podle ekonomické aktivity a příjmu domácností je segment 3 tvořen pracujícími (podnikajícími) s čistým příjmem domácnosti do 35 000 Kč s téměř 38 %, následně pracujícími (podnikajícími) s čistým příjmem domácnosti od 35 001 Kč do 80 000 Kč s 31 % a je zde také zastoupena skupina důchodců s 17,2 %. Menšinami jsou nezaměstnaní a pracující (podnikající) s čistým příjmem domácnosti nad 80 001 Kč.

V segmentu 3 stejně jako v segmentu 1 spotřebitelé dětský sortiment nakupují minimálně (4 %), nejvíce nakupují dámské oblečení (38 %) a pak o trochu méně dámské spodní prádlo (30 %) a kosmetiku (28 %). Lišícím se znakem od segmentu 1 a 2 je, že téměř polovina (41,4 %) nenakupuje tento sortiment alespoň jednou za čtvrt roku a jen 56,6 % ho v této frekvenci nakupuje. V segmentu 3 by se tedy zaměřovalo na dámské oblečení a doplňky, dámské spodní prádlo a kosmetiku, stejně jako by to bylo v segmentu 1. Důležitost faktorů je velmi podobná jako u segmentu 1 a 2. Střih, materiál, kvalita i cena zboží jsou pro tento segment důležitými faktory a zda je oblečení s doplňky vyráběno s ohledem na životní prostředí a zda zboží odpovídá posledním trendům už pro spotřebitele tohoto segmentu není tak podstatné. V otázce udržitelnosti značky pro 65,5 % respondentů segmentu 3 je tato skutečnost nedůležitým faktorem a jen pro zbylých 34,5 % je tento faktor významný. Udržitelnost značky tedy nehraje velkou roli pro spotřebitele segmentu 3 a jejich nákupní chování nebude tolik ovlivněno tímto faktorem. Co se týká oblasti menstruačních kalhotek, tak i přestože se menstruační kalhotky nevyužívají pouze na období menstruace a slouží i k jiným účelům, tak v segmentu 3 jen 37,9 % spotřebitelů tyto kalhotky kupuje a zbylých 62,1 % je nekupuje. Je to dáno věkovou kategorií žen tohoto segmentu, kdy převážnou většinu z nich se menstruace už v tomto období života netýká a jiné využití menstruačních kalhotek není pro ně zajímavé. Propagace nových produktů značky Female Engineering® se zaměřením na tento segment by tedy nebyla efektivní.

Pro segment 3 je faktor ceny důležitý, a tudíž výhodné cenové nabídky by mohly zvýšit četnost nákupů spotřebitelů tohoto segmentu. Preferovaným typem marketingových akcí by byly vhodné slevy 20 % na vybraný sortiment a slevy pro členy věrnostního programu. Akce 3 za cenu 2 na označené zboží by takový úspěch dle výsledků dotazníkového šetření mít nemusely.

Spotřebitelé segmentu 3 na rozdíl od segmentu 1 a 2 dávají přednost kamenné prodejně (58,6 %). Velké procentuální zastoupení (37,9 %) mají však i obě možnosti distribuce, ale téměř nepreferovanou variantou je možnost pouze online distribuce. Pro segment 3 by bylo

tedy výhodné se zaměřit pouze na distribuci v kamenných prodejnách a na online variantu se zaměřit jen okrajově. Co se týče preference tašek pro zakoupené zboží v prodejně, spotřebitelé segmentu 3 ze 69 % upřednostňují papírové tašky hlavně z důvodu šetrnosti k životnímu prostředí. Zbýlých 31 % spotřebitelů nemají vyhraněné preference, tedy pro své zakoupené zboží by využili jak papírové, tak i plastové tašky. Nikdo ze segmentu 3 neuvedl, že by preferoval pouze tašky vyrobené z plastu. Firma Lindex by se tedy i u tohoto segmentu mohla zaměřit na změnu plastových tašek na papírové a zajistit tak spokojenost většího počtu spotřebitelů.

Pro segment 3 nehrají příliš velkou roli sociální sítě. Inspiraci zde hledá pouze 20,7 % respondentů, zaměřování se na sociální sítě by se tedy v tomto segmentu nevyplatilo. Propagace by mohla být uskutečňována skrz prohlížeč (Google atd.), jelikož tento segment ho využívá každý den či několikrát týdně. Druhou nejpoužívanější platformou tímto segmentem je TV, tudíž i zde, stejně jako v segmentu 2, by mohly být využívány televizní reklamy jako propagační marketingový nástroj.

### **6.3 Posouzení diferencované strategie**

Z hlediska produktů, které by se těmto segmentům nabízely, by to bylo pro segment 1 a 3 dámské oblečení, dámské spodní prádlo a kosmetika, jelikož preference těchto tří oblastí je vyrovnaná. Jen u segmentu 2 by se přidala nabídka dětského sortimentu, avšak i zde by bylo hlavní zaměření na dámské oblečení, dámské spodní prádlo a kosmetiku, protože nejčastěji je kupován právě tento sortiment. Rozdíl tedy v nabídce produktů se u segmentů nenacházejí a všem segmentům by se nabízel stejný sortiment. Dle dotazníkového šetření u všech 3 segmentů módní trendy nemají velký vliv na nákupní chování spotřebitelů. Co se týče pohledu na ekologii a celkově dopad módního průmyslu na životní prostředí, u všech tří segmentů je u více než 60 % respondentů udržitelnost značky nevýznamným faktorem pro zakoupení zboží dané společnosti. Přestože obecně zájem o ekologii a udržitelnost roste, dle dotazníkového šetření stále nedosahuje nadpoloviční většiny. Větší množství lidí spíše preferují kvalitní zboží padnoucího střihu z vyhovujícího materiálu a za co nejnižší cenu. Diference v segmentech ve vnímání jednotlivých faktorů se tedy nenachází a nelze zde odlišit zaměření produktové strategie. V oblasti menstruačních kalhotek se pro firmu Lindex vyplatí cílit jen na dva segmenty z uvedených, a to na ty, kterých se období menstruace týká, tj. segmenty 1 a 2. Jiné účely využití kalhotek jsou pro ženy dosud zanedbatelné.

Vnímání ceny jako důležitého faktoru potenciálního nákupu se projevuje u všech tří segmentů. Všechny segmenty cenu vnímají jako zásadní faktor. Lze říci, že se zde projevuje růst míry inflace, která ovlivňuje nákupní chování spotřebitelů a jejich rozhodování o výběru společnosti, která uspokojí jejich potřeby. Všechny typy marketingových akcí jsou pro spotřebitele přijatelné. Celkově asi nejméně preferovanou slevovou nabídkou je akce 3 za 2 na označené zboží. I zde by se nevyplatilo odlišovat cenovou strategii pro jednotlivé segmenty z důvodu vysoké nákladnosti, stejně jako tomu bylo u produktové strategie.

Rozdílnost mezi segmenty se nachází až v distribuci. Průzkumem se potvrdilo, že s rostoucím věkem klesá zájem o online nakupování a je větší oblíbenost kamenných prodejen. V oblasti distribuce by se však firmě nevyplatilo mít pouze kamenné prodejny. Rozvoj digitálních technologií jde stále dopředu a má vliv na celou populaci, a tudíž i starší generace si pomalu na tento trend zvyká. V rámci diferencované strategie by však pro segment 1 byla nejvhodnější varianta distribuce online přes e-shop, pro segment 2 možnost online nakupování i v kamenných prodejnách a pro segment 3 by byla efektivní variantou distribuce pouze v kamenných prodejnách. Co se týče tašek, pro firmu Lindex to znamená zaměřit se na zvážení změny materiálu, ze kterého jsou vyráběny doposud. Varianta papírových tašek by uspokojila větší množství spotřebitelů a stávající tašky vyrobené z plastu nejsou tolik preferovanou možností. Nejčastěji uvedeným důvodem je šetrnost k životnímu prostředí. Zde se naopak ukazuje, že zájem o ekologii a životní prostředí spotřebitelé mají, ale zatím to pro ně není tak významný faktor, aby ho například upřednostňovali před faktorem ceny. Tašky pro zakoupené zboží by byly pro všechny segmenty stejné.

I ve správné volbě propagačního nástroje se mezi segmenty nachází rozdíly. Efektivní propagace by byla pro všechny tři segmenty přes prohlížeč, TV pak pro segmenty 2 a 3. Zvolení Facebooku jako propagační platformy by bylo vhodné jen pro segmenty 1 a 2. Přes sociální síť Instagram a TikTok by se vyplatilo cílit pouze na spotřebitelé segmentu 1. Platforma TikTok je pro firmu Lindex příležitostí, jak rozšířit svou propagaci a zároveň obstát v rostoucí konkurenci ve stále se vyvíjející době.

#### **6.4 Posouzení jednotné segmentační strategie**

Pro navržení jednotné segmentační strategie jsou předpokladem žádné či velmi malé rozdíly v nákupním chování spotřebitelů. Na všechny spotřebitele se cílí stejně a je pro ně navrhován jeden společný marketingový mix.



Z informací uvedených v podkapitole 6.2 a 6.3 vyplynulo, že segmenty mají mezi sebou jen drobné rozdíly, tudíž základní předpoklad pro návrh jednotné segmentační strategie lze považovat za splněný.

Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že respondentů mužského pohlaví nakupujících dámské oblečení, spodní prádlo, dětský sortiment nebo kosmetiku (mimo Lindex) bylo velmi málo v porovnání s respondenty ženského pohlaví. Tento trh je tedy výhradně trhem žen. Cílit na muže by se společnosti Lindex vyplatilo jen v případě, že by považovala výklenek mužů za zajímavý a též dostatečně velký, aby bylo zaměření i na tento segment efektivní.

V návrhu jednotné segmentační strategie by se v rámci sortimentu nabízelo dámské oblečení, dámské spodní prádlo a kosmetika všem ženám bez rozdílu. Vedlejší zaměření by bylo na dětský sortiment nabízený též všem ženám. Dle dotazníkového šetření je dětské zboží nejméně nakupovaným druhem sortimentu, což lze přisuzovat nízké hodnotě úhrnné plodnosti. Dle informací z kapitoly 6.2 a 6.3 se dále se zjišťuje, že velké množství spotřebitelů preferuje kvalitní zboží vhodného střihu z vyhovujícího materiálu za nízkou cenu před udržitelnou módou či módou dle posledních trendů. Záměr v rámci jednotné segmentační strategie by tedy byl na tyto čtyři důležité faktory pro spotřebitele. Co se týče oblasti menstruačních kalhotek, zde by se firmě Lindex vyplatilo cílit pouze na ženy do věku 50 let.

Cenová strategie by byla stejná pro všechny ženy. Všechny jsou citlivé na faktor ceny, což může způsobovat vysoká míra inflace. H&M, Zara, Reserved a C&A jsou největšími konkurenty Lindexu, jež jsou blíže popsány v kapitole 5.2. Využívají také jednotnou segmentační strategii, avšak se zaměřením na ženy i muže zároveň. Při nabídce stejného zboží za nižší cenu v době vysoké míry inflace by mohly tyto konkurenční společnosti pro Lindex představovat hrozbu. Firmě se tedy vyplatí v rámci této strategie vytvářet pro zákazníky různé marketingové akce a slevové nabídky a tím tak ustát v konkurenčním prostředí.

Odlišnosti nediferencovaného segmentačního přístupu by se nacházely až v distribuční a propagační strategii. V rámci distribuce by ženám ve věku do 30 let bylo vhodné nabízet možnost online nakupování zboží přes e-shop, ženám ve věku 31-50 let nabízet jak možnost online nakupování, tak i nakupování v kamenných prodejnách, a distribuce pouze v kamenných prodejnách by byla nejefektivnější pro ženy od 51 let. Co se týče tašek, obecně více žen preferuje papírové tašky, především z důvodu šetrnosti k životnímu prostředí. Firma Lindex by mohla tuto variantu do budoucna zvážit a zaměnit dosavadní plastové tašky za papírové.

Pro efektivnější propagaci by bylo vhodné v rámci jednotné segmentační strategie navrhnout pro jiné segmenty odlišnou komunikační strategii. Pro ženy do 30 let jsou nejlepší variantou propagace sociální sítě Instagram, TikTok a Facebook, pro věkovou skupinu žen 31-50 let propagování přes TV a Facebook a pro ženy nad 51 let by byla nejvhodnější propagační platforma TV. Celkově všechny ženy se vyplatí oslovovat přes prohlížeč.

## **6.5 Zhodnocení a porovnání variant segmentačních strategií**

### **Diferencovaná strategie**

Pro návrh efektivní segmentace trhu je předpoklad vnitřní homogenity a vnější heterogenity segmentů. Dle dotazníkového šetření tomu tak u těchto tří segmentů, segmentu 1, 2 a 3, není. Na základě rozboru odpovědí respondentů lze říci, že tyto segmenty se chovají velmi podobně a chybí jim vnější heterogenita. Tato skutečnost pro společnost Lindex znamená, že volba diferencované strategie by nebyla pro ni tou správnou volbou.

### **Jednotná segmentační strategie**

Nediferencovaný marketing neboli jednotná segmentační strategie se zaměřením na všechny ženy by byla pro firmu Lindex účinnou variantou strategie. Rozdíly mezi segmenty jsou minimální. V distribuční strategii by se však vyplatilo variantu online distribuce zaměřovat hlavně na ženy do 30 let, distribuci v kamenných prodejnách zase na ženy ve věku 51 let a více a ženám ve věku 31-50 let by bylo vhodné nabízet obě možnosti distribuce. Komunikační strategie by se též vyplatila odlišovat pro jednotlivé věkové kategorie žen. Ženy ve věku do 30 let by byly nejefektivněji oslovovány přes sociální sítě, konkrétně Instagram, TikTok a Facebook, ženy ve věkové kategorii 31-50 let přes TV a též Facebook a propagace pro věkovou skupinu žen nad 51 let by byla nejefektivnější přes platformu TV. Komunikační strategie celkově pro všechny ženy by byla nejvhodnější přes prohlížeč (Google atd.). Takto navržená jednotná segmentační strategie cílená na všechny ženy, ale s rozdílnou distribuční a propagační strategií pro jednotlivé segmenty žen, by byla pro společnost Lindex tou nejefektivnější variantou strategie.

### **Současná segmentační strategie**

Současná segmentační strategie společnosti Lindex je strategie koncentrovaného marketingu. Tato strategie soustředí svou pozornost na ženy ve věku 31-50 let. Je tedy zaměřená pouze na jeden segment, pro nějž je vytvořen jeden marketingový mix vyhovující jeho potřebám a preferencím. Tato segmentační strategie je účinnou strategií firmy, jelikož dle Lindex (2023)

98 % stálých zákazníků Lindexu jsou právě ženy ve věku 31-50 let. Koncentrovanou segmentační strategií však firma opomíjí efektivní dopad, kterého by mohla dosáhnout rozšířením svého tržního podílu.

## **6.6 Formulace závěrů a doporučení**

Při odkrývání jednotlivých segmentů a zkoumání jejich potřeb a preferencí při navrhování diferencované strategie došlo k zjištění, že se mezi nimi nenachází velké rozdíly, tedy chybí předpoklad vnější heterogenity segmentů. Pro firmu Lindex to znamená, že zvolení diferencované strategie by bylo neefektivním výběrem segmentační strategie.

Současná segmentační strategie koncentrovaného marketingu je pro společnost Lindex účinnou variantou strategie, ale nedostačující, jelikož opomíjí efektivního dopadu. Je zaměřena především na ženy v produktivním věku, tedy od 31 do 50 let, ale pro firmu Lindex, jakožto prosperující módní společnost, by bylo výhodné rozšířit svůj tržní podíl.

Dle dotazníkového šetření by se vyplatilo zaměřit se na všechny věkové kategorie žen a cílit tedy na všechny ženy, což je zároveň i budoucím cílem Lindexu. Proto byla navržena jednotná segmentační strategie cílená na všechny ženy, ale s rozdílnou distribuční a propagační strategií pro jednotlivé segmenty žen. Tato strategie byla zhodnocena jako nejefektivnější varianta segmentační strategie. Společnost Lindex by měla brát v úvahu, že konkurenční podniky jako je H&M, Zara, Reserved a C&A mají též jednotný segmentační přístup, avšak se zaměřením na ženy i muže, a proto je důležité, aby sledovala pozorně záměry těchto společností a byla vždy o krok napřed.

Jako doporučení, jež vyplynula z marketingového výzkumu, lze uvést využití rozrůstající aplikace TikTok jako propagačního nástroje pro upoutání pozornosti mladšího segmentu žen, tedy žen do 30 let. TikTok by mohl společnosti přinést nové příležitosti a větší podíl na trhu. V segmentu mladších žen do 30 let je také větší zájem o menstruačních kalhotky a produkty pro intimní hygienu, tudíž značka Female Engineering® by mohla být propagována více přes sociální sítě, především Instagram a TikTok, kde mladší ženy tráví více svého volného času. Je nutné upozornit, že bylo vydáno varování NÚKIB před hrozbou spočívající v instalaci a používání aplikace TikTok (NÚKIB, b.r.), tudíž je třeba, aby společnost Lindex stav monitorovala a realizaci předchozího návrhu podřídila aktuální situaci.

Celkově nejpoužívanější platformou ženami všech věkových kategorií je prohlížeč (Google atd.), a tudíž Lindex by se mohl zaměřit na hlavní propagování svých produktů právě zde.

Pro firmu Lindex jako dalším doporučením na základě výsledků dotazníkového šetření je změna materiálu, ze kterého jsou vyráběny tašky nabízené pro zboží zakoupené v kamenných prodejnách. Z marketingového výzkumu vyplynulo, že papírové tašky jsou více preferovanou variantou tašek, a tudíž by tato menší změna mohla přinést Lindexu větší zákaznickou spokojenost.

Marketingový výzkum též odhalil, že všeobecně nejméně nakupovaným zbožím spotřebiteli je dětský sortiment. Na tuto skutečnost může mít vliv nízká hodnota úhrnné plodnosti a také vysoká míra inflace, jež má vliv nejen na společnost Lindex, ale i na jeho konkurenční podniky.

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo navrhnout marketingovou strategii zvolenému podniku na základě předchozího popisu jeho současné situace. Vedlejším cílem bylo zhodnocení současné a navržené alternativní segmentační strategie spolu s uvedením doporučení a závěrů, jež vyplynuly z analýzy prostředí a dotazníkového šetření. Pro prosperitu podniku je třeba dokonale znát jeho současný stav a záměry konkurence, sledovat vyvíjející se situaci na trhu a přizpůsobovat svou strategii měnícím se potřebám a preferencím spotřebitelů. K tomu, aby byla navržena efektivní strategie, je nutné poznat difference mezi spotřebiteli a využít těchto informací k odlišnému přístupu k nim.

První část práce se nejprve zabývala pojmy spojenými se strategickým řízením, marketingem a cíleným marketingem. Tyto poznatky následně korespondovaly s druhou částí práce, jež se zabývala zvoleným podnikem, a to konkrétně švédskou módní společností Lindex s.r.o., její charakteristikou a popisem současné stavu, analýzou prostředí, ve kterém působí, a návrhem alternativní segmentační strategie za pomoci dotazníkového šetření.

Analýza prostředí společnosti z hlediska makroprostředí byla provedena pomocí PEST analýzy a z hlediska mikroprostředí rozborem zákazníků, dodavatelů, distribučních článků, prostředníků a veřejnosti, z čehož pro firmu vyplynuly příležitosti a hrozby. Pro společnost Lindex s.r.o. byly na základě provedeného dotazníkového šetření posouzeny dvě alternativní segmentační strategie – diferencovaná segmentační strategie zaměřená na tři nejpočetnější segmenty trhu a jednotná segmentační strategie. Obě strategie byly zhodnoceny a porovnány se současnou koncentrovanou segmentační strategií podniku.

Na základě získaných informací z provedené analýzy prostředí a výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že posuzovaná diferencovaná segmentační strategie postrádala předpoklad vnější heterogenity segmentů. Současná koncentrovaná segmentační strategie zaměřená na ženy ve věku 31-50 let je účinnou variantou strategie, ale nedostačující, jelikož opomíjí efektivní dopad. Pro rozšíření podílu na trhu a splnění jejího vyššího cíle by bylo výhodnější cílit na všechny ženy všech věkových kategorií, proto posuzovaná jednotná segmentační strategie cílená na všechny ženy, byť s rozdílnou distribuční a propagační strategií pro jednotlivé segmenty žen, by byla nejefektivnější segmentační strategií pro firmu Lindex. Z analýzy prostředí a dotazníkového šetření také vyplynulo, že k nejméně nakupovanému zboží spotřebiteli patřil dětský sortiment z důvodu vysoké míry inflace a vlivu nízké hodnoty úhrnné plodnosti.

Jako doporučení bylo uvedeno využití aplikace TikTok jako propagačního nástroje pro upoutání pozornosti žen do 30 let, dále propagování značky menstruačních kalhotek a produktů pro intimní hygienu Female Engineering® přes Instagram a TikTok a zaměření hlavního propagování všech svých produktů přes prohlížeč (Google atd.). Firmě bylo dále doporučeno zvážit současnou plastovou variantu tašek pro zakoupené zboží a nahradit ji za papírovou.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

About Lindex, b.r. *Lindex* [online]. [cit. 2023-02-26].

Dostupné z: <https://about.lindex.com>

BOUČKOVÁ, J. a kol., 2003. *Marketing*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.

C&A [online], b.r. Düsseldorf: C&A Mode [cit. 2023-03-12].

Dostupné z: <https://www.c-and-a.com/>

ČSÚ, 2022a. Vysoké školy v Česku studuje cca 300 tisíc studentů, klesá zájem o techniku, v kurzu je zdravotnictví. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 12. května 2022. Aktualizováno 13.05.2022 [cit. 2023-04-20].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vysoke-skoly-v-cesku-studuje-cca-300-tisic-studentu-klesa-zajem-o-techniku-v-kurzu-je-zdravotnictvi>

ČSÚ, 2022b. Věkové složení obyvatelstva - 2021. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 29.04.2022. Aktualizováno 09.08.2022 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2021>

ČSÚ, 2023a. Průměrná roční míra inflace v ČR v roce 2022 byla 15,1 %. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad. Aktualizováno 14.04.2023 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/x/prumerna-rocni-mira-inflace-v-cr-v-roce-2022-byla-151->

ČSÚ, 2023b. Ročník narozených 2022 je nejslabší za posledních 18 let. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 21. 03. 2023. Aktualizováno 22.03.2023 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/rocnik-narozenych-2022-je-nejslabsi-za-poslednich-18-let>

ČSÚ, 2021. Věková struktura. In: *Sčítání 2021* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vekova-struktura>

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

- DELOITTE, c2023. Výhledy české ekonomiky pro rok 2023. In: *Deloitte* [online]. [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/vyhledy-ceske-ekonomiky.html>
- DRUCKER, P. F., 1986. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* [online]. New York: Truman Talley Books [cit. 2022-11-01]. ISBN 0-525-24463-8.  
Dostupné z:  
<http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4735/1/Management%20-%20Tasks%2C%20Responsibilities%2C%20Practices.pdf>
- EAST, R. et al., 2017. *Consumer behavior: Applications in marketing*. 3rd ed. Los Angeles, London, New York: SAGE. ISBN 978-1-47391-949-5.
- FORET, M., 2011. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3432-0.
- HANZELKOVÁ, A. et al., 2009. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-120-8.
- HOLÝ, D., 2023. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – prosinec 2022. In: *Český statistický úřad* [online]. 31.01.2023 [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-prosinec-2022>
- HORÁKOVÁ, H., 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0447-1.
- H&M* [online], b.r. Stockholm: H & M Hennes & Mauritz AB [cit. 2023-03-12]. Dostupné z: <https://www2.hm.com>
- JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy* [online]. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada [cit. 2022-11-12]. ISBN 978-80-247-4670-8.  
Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/strategicky-marketing-966514/#>
- KARLÍČEK, M., 2018. *Základy marketingu* [online]. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada [cit. 2022-11-11]. ISBN 978-80-247-5869-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/zaklady-marketingu-950750/#>



- KAŠÍK, M. a K. HAVLÍČEK, 2015. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-100-2.
- KOTLER, P., 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing management* [online]. 14. vydání. Praha: Grada [cit. 2022-11-12]. ISBN 978-80-247-4150-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/marketing-management-950584/#>
- KOUDELKA, J., 2005. *Segmentujeme spotřební trhy*. [Praha]: Professional Publishing. ISBN 80-86419-76-2.
- KOUDELKA, J., 2018. *Spotřebitelé a marketing*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-693-7.
- KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.
- KURZY, c2000-2023. Graf SEK / Kč, ČNB, grafy kurzů měn. In: *Kurzy* [online]. [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-SEK/>
- Lindex* [online], b.r. Helsinky: Stockmann Group [cit. 2023-03-12]. Dostupné z: [www.lindex.com](http://www.lindex.com)
- Lindex, 2023. *Interní materiály společnosti*.
- MACHKOVÁ, H. a M. MACHEK, 2021. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe*[online]. 5. vydání. Praha: Grada [cit. 2022-11-12]. ISBN 978-80-271-3006-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/mezinarodni-marketing-957511/#>
- MALLYA, T., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování: formulace, implementace, hodnocení a kontrola strategie, klíčové koncepce strategického myšlení, případové studie a příklady z ČR i ze světa*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.

MOUDRÝ, M., 2018. *Marketing: základy marketingu*. Aktualizované 4. vydání. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-7402-359-0.

NÚKIB, b.r. Aplikace TikTok představuje bezpečnostní hrozbu. In: *Nukib.cz* [online]. 8. březen 2023 [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://nukib.cz/cs/infoservis/hrozby/1941-aplikace-tiktok-predstavuje-bezpecnostni-hrozbu/>

*Reserved* [online], c2023. Gdaňsk: LPP [cit. 2023-03-12]. Dostupné z: <https://www.reserved.com>

SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.

SOLOMON, M. R., G. W. MARSHALL a E. W. STUART, 2006. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1273-X.

SOUČEK, Z., 2015. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-572-5.

TAHAL, R. a kol., 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-271-0206-8.

ZAMAZALOVÁ, M. a kol., 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

*Zara* [online], b.r. Arteixo: Inditex [cit. 2023-03-12]. Dostupné z: <https://www.zara.com>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK.....   | 84  |
| PŘÍLOHA B – SEGMENT 1.....  | 87  |
| PŘÍLOHA C – SEGMENT 2.....  | 94  |
| PŘÍLOHA D – SEGMENT 3 ..... | 100 |

## PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK

V příloze A se nachází dotazník zkoumající trh a zjišťující potřeby a preference spotřebitelů.

### Dotazník pro firmu Lindex s.r.o.

Vážený respondente/vážená respondentko,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, jež poslouží jako podklad pro mou bakalářskou práci na téma „Návrh marketingové strategie zvoleného podniku.“ Zvoleným podnikem je švédská módní společnost Lindex s.r.o. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám nezabere více než 10 minut.

Předem dekuji za Váš čas.

Terezie Němečková

studentka Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice

1. Znáte společnost Lindex?

- a) Ano
- b) Ne

2. Nakupujete oblečení nebo jiné doplňky v Lindexu **alespoň jednou** za čtvrt roku?

- a) Ano
- b) Ne

3. Nakupujete někdy dámské oblečení, spodní prádlo, dětský sortiment nebo kosmetiku (mimo Lindex)?

- a) Ano
- b) Ne

Dále se jedná o nakupování v **JAKÉMKOLIV** obchodě s oblečením.

4. Jaký sortiment nakupujete (mimo Lindex)? *(Lze vybrat více možností.)*

- a) Dámské oblečení
- b) Spodní prádlo
- c) Kosmetika
- d) Dětský sortiment

5. Nakupujete tento sortiment **aspoň jednou** za čtvrt roku?

- a) Ano
- b) Ne

6. Jak jsou pro Vás **důležité** následující faktory při rozhodování o koupi tohoto sortimentu?  
(1 – není důležité, 2 – méně důležité, 3 - důležité, 4 – hodně důležité)
- a) Materiál
  - b) Střih
  - c) Cena
  - d) Kvalita
  - e) Odpovídá posledním trendům
  - f) Vyráběn s ohledem na životní prostředí
7. Pohlaví
- a) Muž
  - b) Žena
8. Kupujete menstruační kalhotky nebo přípravky pro intimní hygienu?
- a) Ano
  - b) Ne
9. Vybíráte si značku oblečení podle toho, zda se zaměřuje na udržitelnost? (**Udržitelnost značky** znamená, že značka bere ohled na životní prostředí, propaguje transparentní postupy a férové jednání.)
- a) Ano
  - b) Ne
10. Z jakého materiálu preferujete **tašky**, které nabízí obchody při zakoupení zboží?
- a) Papír
  - b) Plast
  - c) Obě možnosti
11. Z jakého **důvodu** je preferujete? (*Lze vybrat více možností.*)
- a) Estetika
  - b) Šetrnost k životnímu prostředí
  - c) Pohodlné držení
  - d) Různorodé použití
  - e) Odolnost vůči vlivům
  - f) Nosnost
12. Preferujete nákup oblečení online či v kamenné prodejně?
- a) Online
  - b) Kamenná prodejna
  - c) Obě možnosti

13. Jak **často** používáte následující platformy? (1 – vůbec, 2 – několikrát za měsíc, 3 – několikrát za týden, 4 – každý den, 5 – několikrát za den)

- a) Instagram
- b) Facebook
- c) YouTube
- d) TV
- e) Tištěné magazíny
- f) Prohlížeč (Google, Seznam...)

14. Hledáte při rozhodování nákupu oblečení inspiraci na **sociálních sítích**?

- a) Ano
- b) Ne

15. V případě, že jste odpověli **ANO**, na kterých nejčastěji: *(Lze vybrat více možností.)*

- a) Instagram
- b) Facebook
- c) Pinterest
- d) TikTok
- e) YouTube

16. Využil/a byste následující marketingové akce? (1 – vůbec, 2 – spíše ne, 3 – spíše ano, 4 – rozhodně ano)

- a) 3 za 2 na označené zboží
- b) Slevy 20 % na vybraný sortiment
- c) Slevy pro členy věrnostního programu

17. Jste:

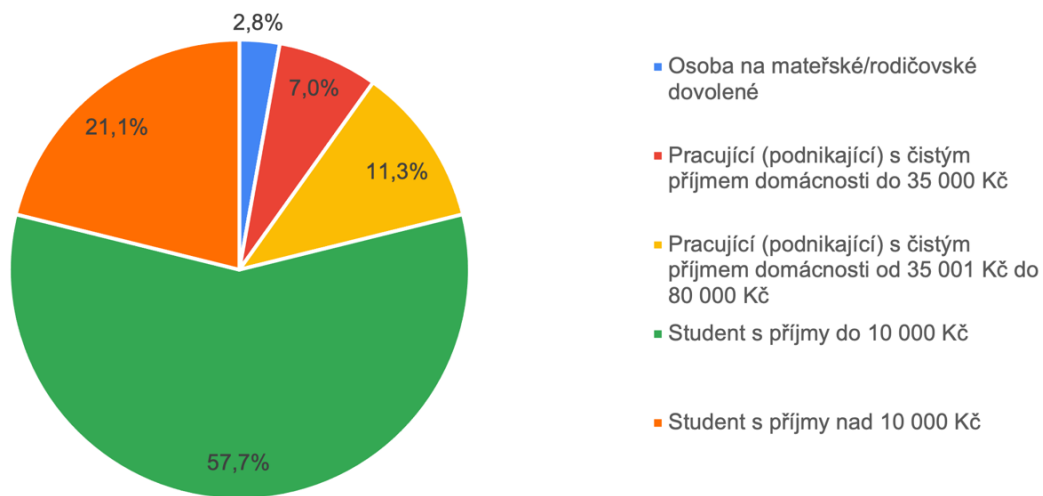
- a) Student s příjmy do 10 000 Kč
- b) Student s příjmy nad 10 000 Kč
- c) Pracující (podnikající) s čistým příjmem domácnosti do 35 000 Kč
- d) Pracující (podnikající) s čistým příjmem domácnosti od 35 001 Kč do 80 000 Kč
- e) Pracující (podnikající) s čistým příjmem domácnosti nad 80 001 Kč
- f) Osoba na mateřské/rodičovské dovolené
- g) Důchodce
- h) Nezaměstnaný/á

18. Kolik Vám je let?

- a) 0–19let
- b) 20–30 let
- c) 31–50 let
- d) 51–64 let
- e) 65 a více let

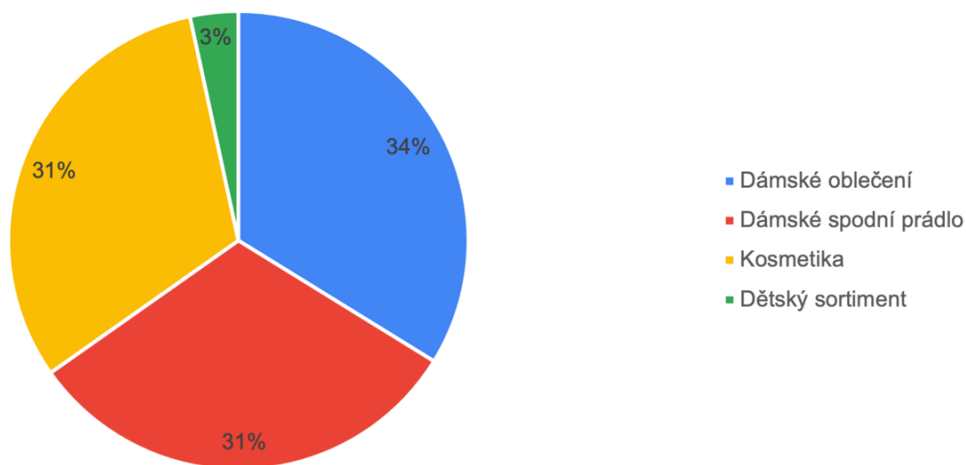
## PŘÍLOHA B – SEGMENT 1

V příloze B se nachází grafická zobrazení informací pro identifikaci segmentu 1.



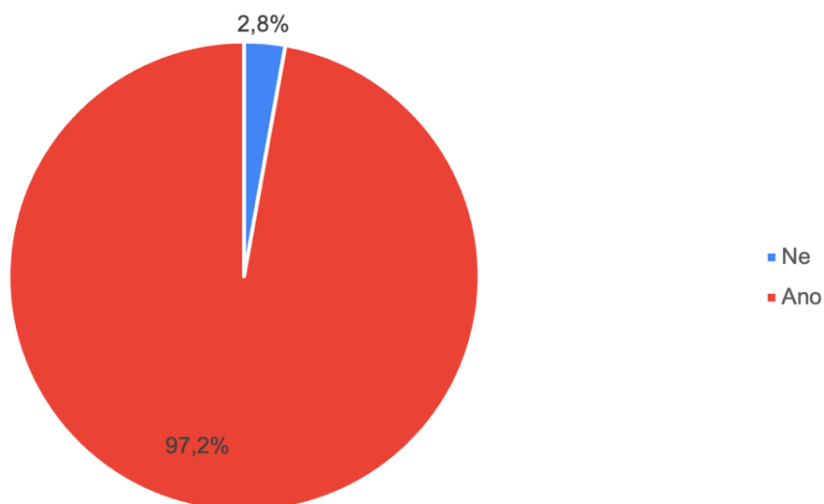
**Obrázek 1:** Rozdělení spotřebitelů segmentu 1 dle ekonomické aktivity a příjmu domácnosti

*Zdroj: Vlastní zpracování*



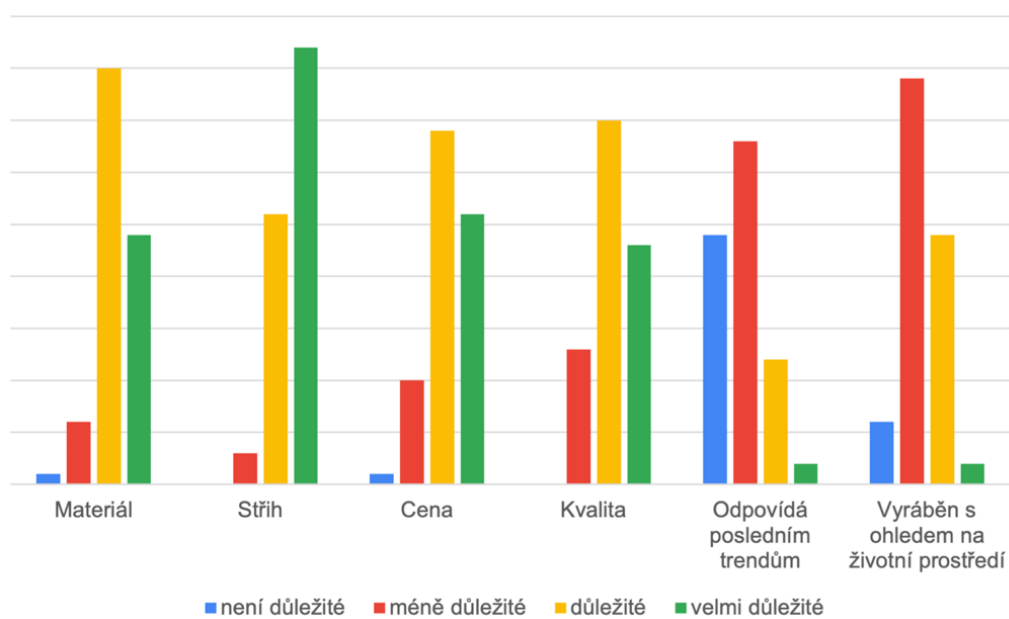
**Obrázek 2:** Sortiment nakupovaný segmentem 1

*Zdroj: Vlastní zpracování*



**Obrázek 3:** Četnost nakupování sortimentu segmentem 1

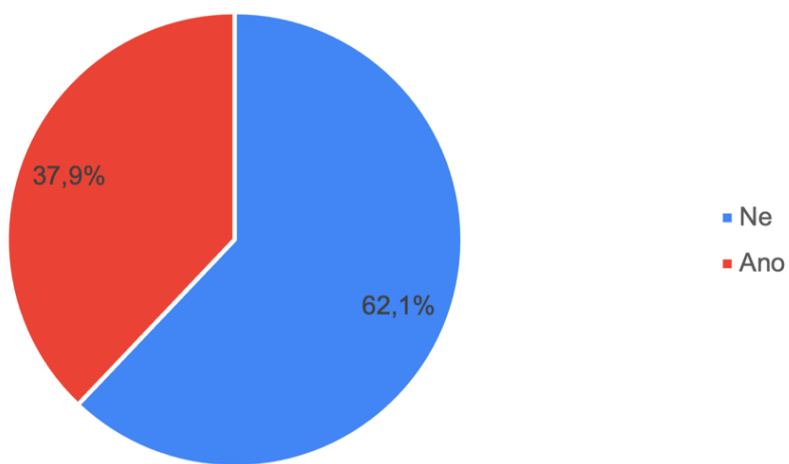
*Zdroj: Vlastní zpracování*



**Obrázek 4:** Faktory ovlivňující nakupování sortimentu segmentem 1

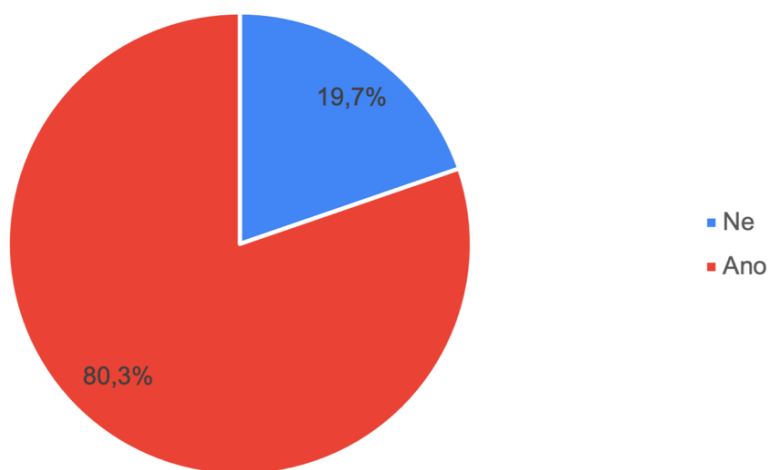
*Zdroj: Vlastní zpracování*





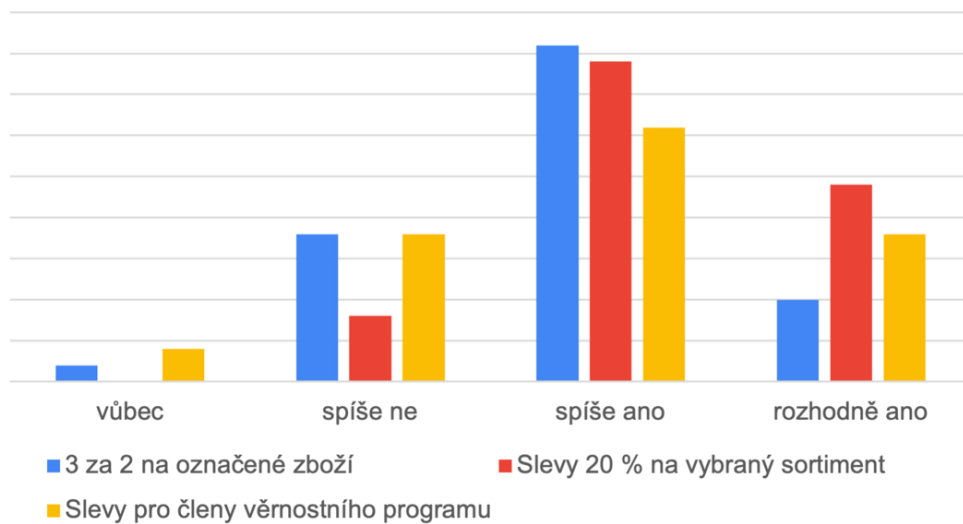
**Obrázek 5:** Důležitost udržitelnosti značky pro segment 1

*Zdroj: Vlastní zpracování*



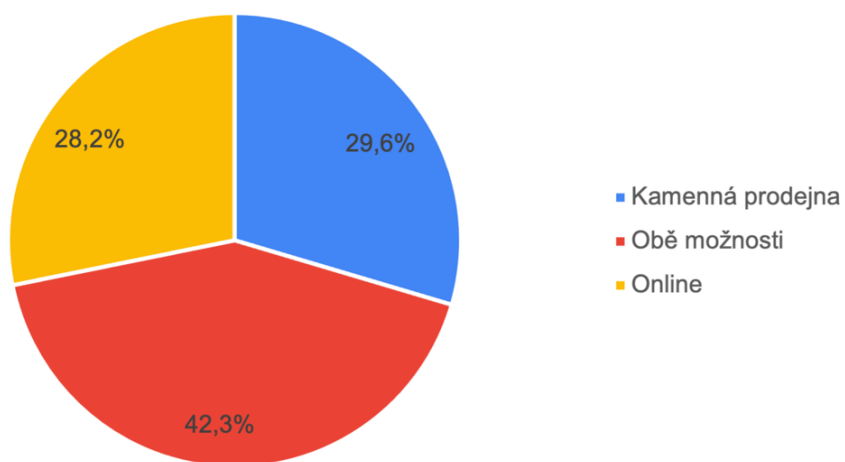
**Obrázek 6:** Kupování menstruačních kalhotek segmentem 1

*Zdroj: Vlastní zpracování*



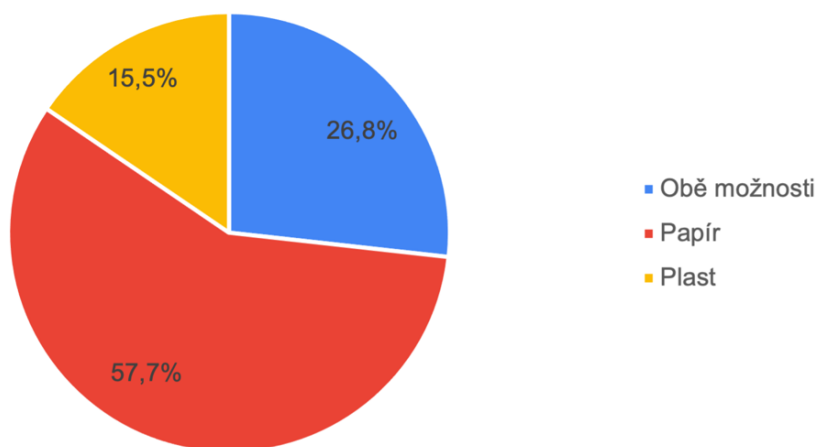
**Obrázek 7:** Preference marketingových akcí u segmentu 1

*Zdroj: Vlastní zpracování*



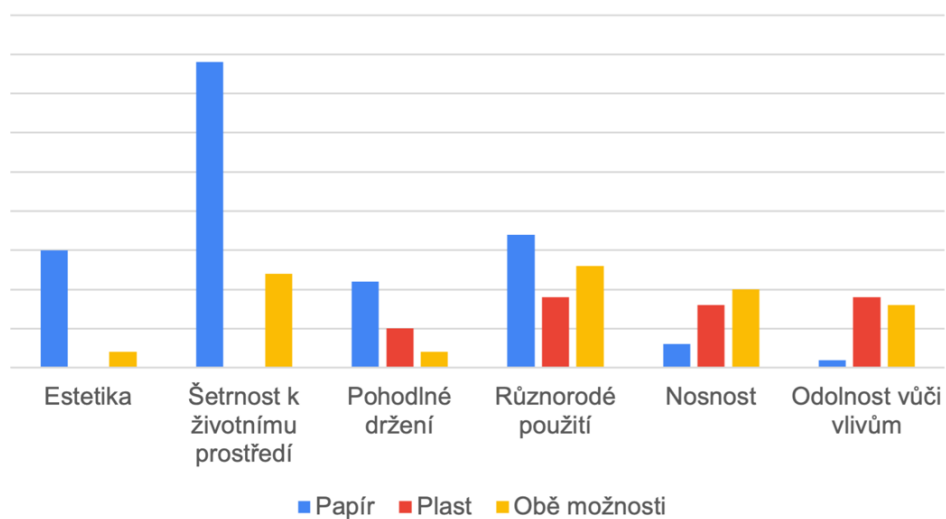
**Obrázek 8:** Preference distribuce u segmentu 1

*Zdroj: Vlastní zpracování*



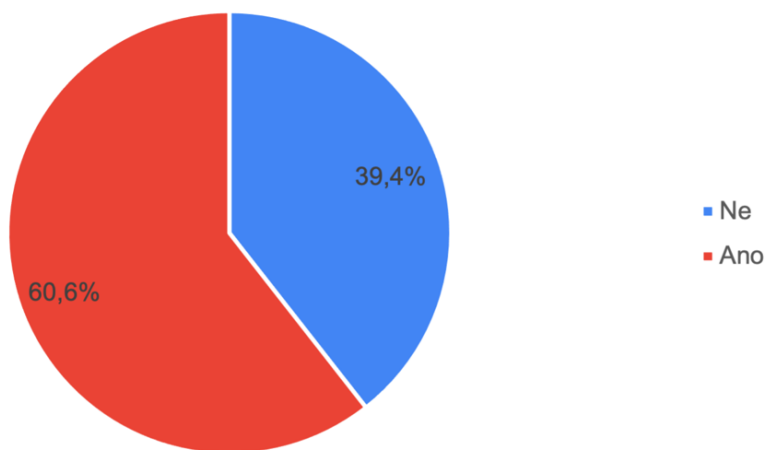
**Obrázek 9:** Preference materiálu tašek u segmentu 1

*Zdroj: Vlastní zpracování*



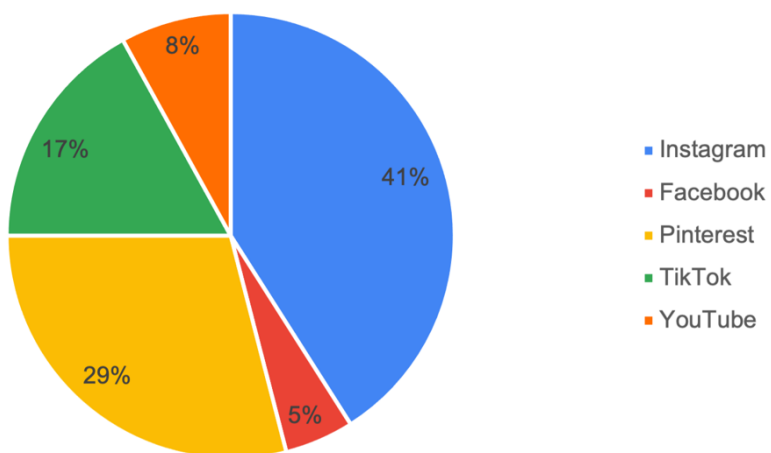
**Obrázek 10:** Důvody pro preferenci zvoleného materiálu tašek u segmentu 1

*Zdroj: Vlastní zpracování*



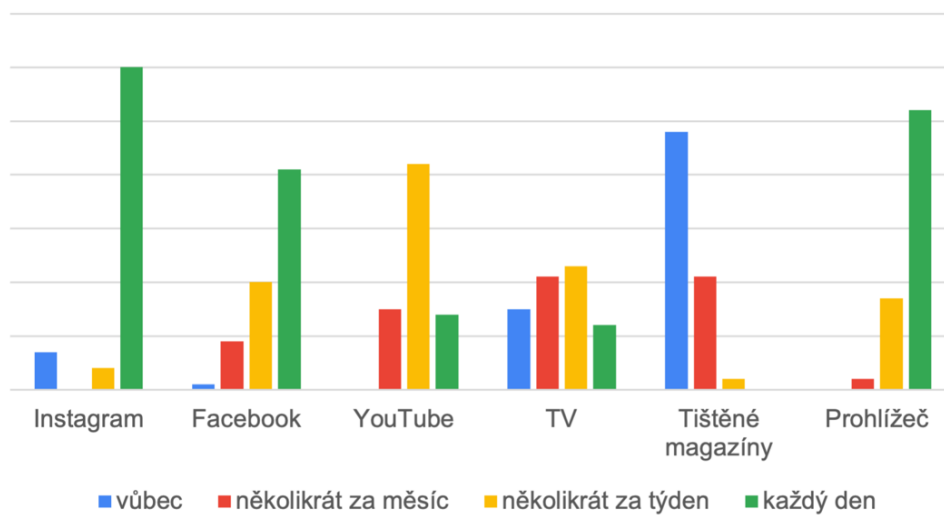
**Obrázek 11:** Hledání inspirace na sociálních sítích segmentem 1

*Zdroj: Vlastní zpracování*



**Obrázek 12:** Preference sociálních sítí u segmentu 1

*Zdroj: Vlastní zpracování*

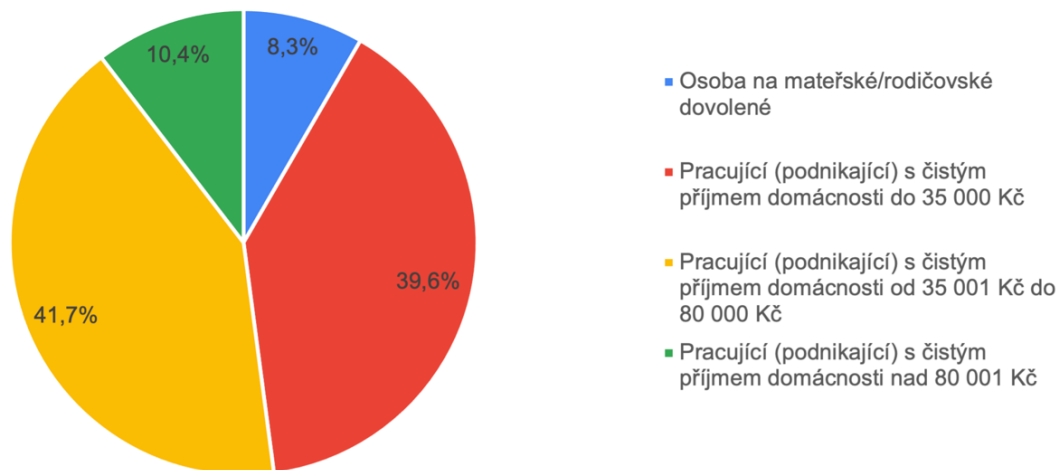


**Obrázek 13:** Používání vybraných platforem segmentem 1

*Zdroj: Vlastní zpracování*

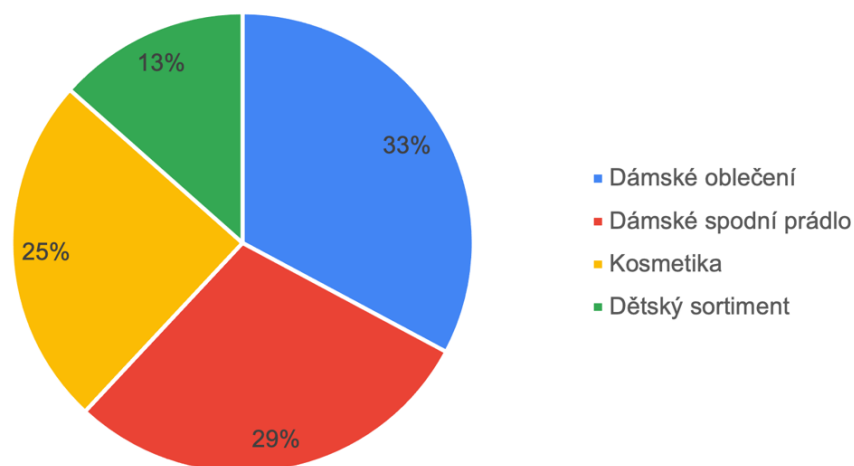
## PŘÍLOHA C – SEGMENT 2

V příloze C se nachází grafická zobrazení informací pro identifikaci segmentu 2.



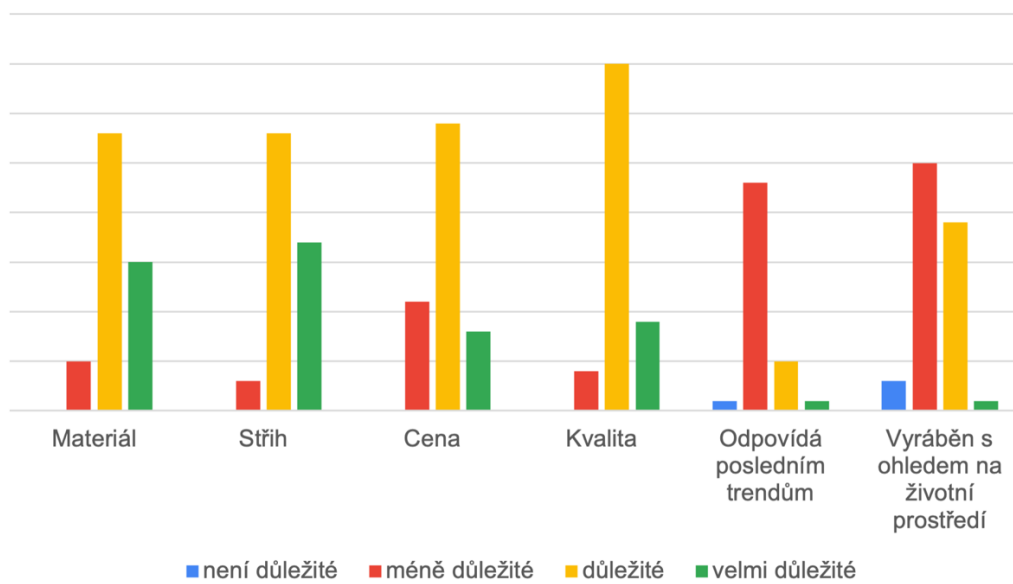
**Obrázek 14:** Rozdělení spotřebitelů segmentu 2 dle ekonomické aktivity a příjmu domácnosti

*Zdroj: Vlastní zpracování*



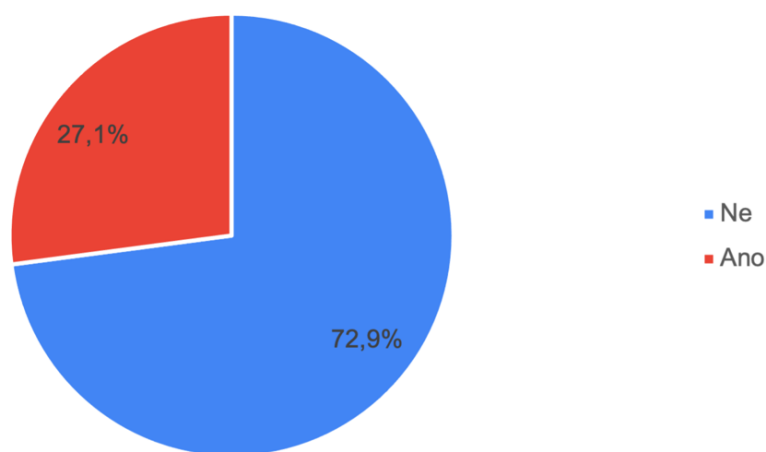
**Obrázek 15:** Sortiment nakupovaný segmentem 2

*Zdroj: Vlastní zpracování*



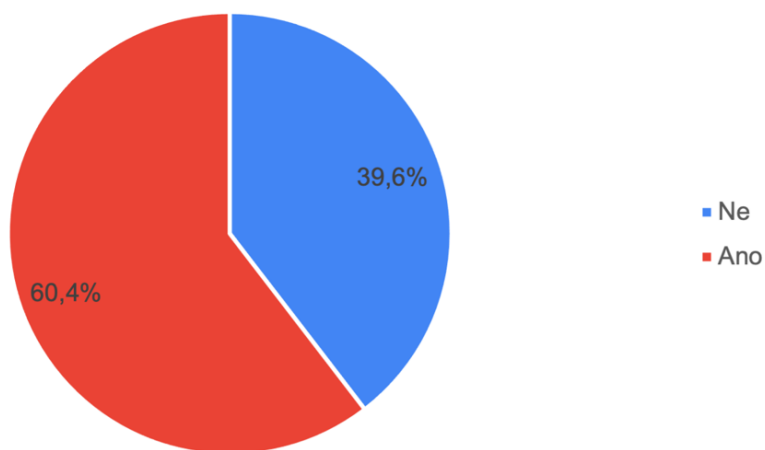
**Obrázek 16:** Faktory ovlivňující nakupování sortimentu segmentem 2

*Zdroj: Vlastní zpracování*



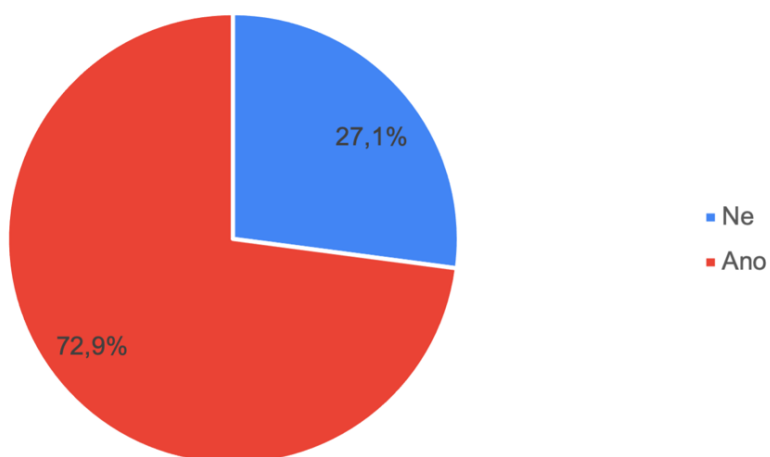
**Obrázek 17:** Důležitost udržitelnosti značky pro segment 2

*Zdroj: Vlastní zpracování*



**Obrázek 18:** Kupování menstruačních kalhotek segmentem 2

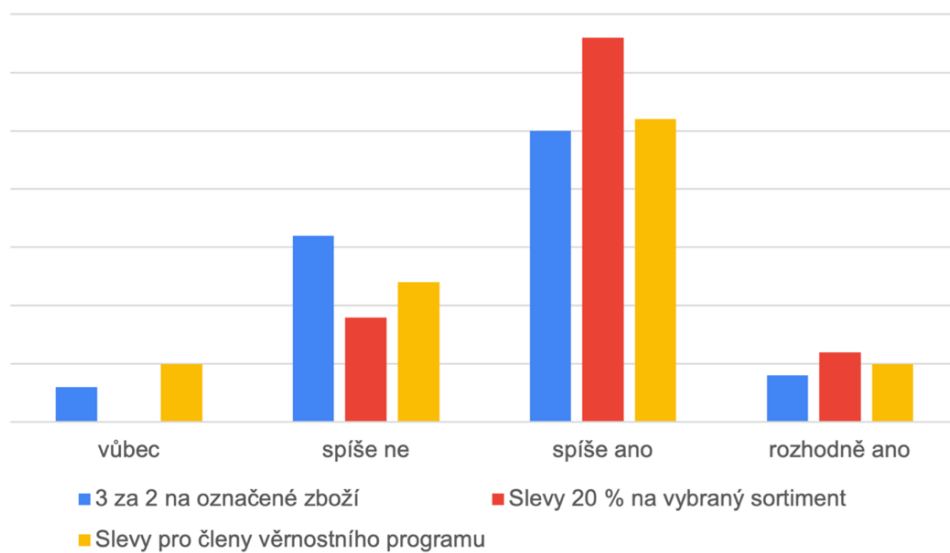
*Zdroj: Vlastní zpracování*



**Obrázek 19:** Četnost nakupování sortimentu segmentem 2

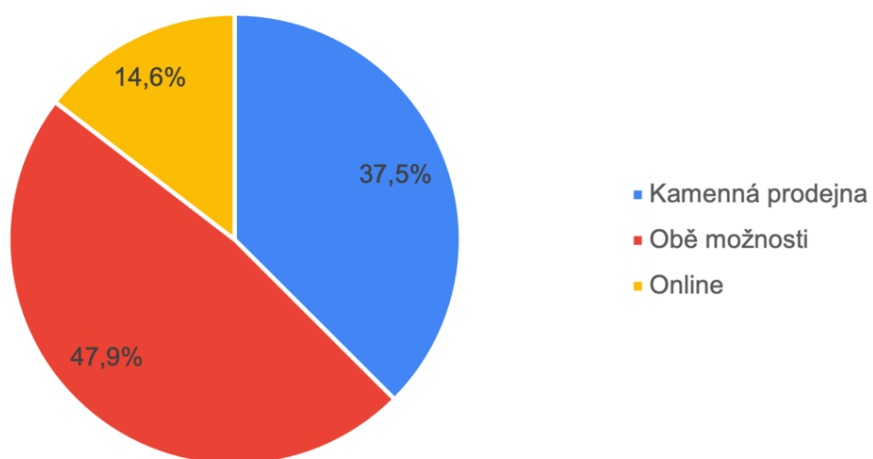
*Zdroj: Vlastní zpracování*





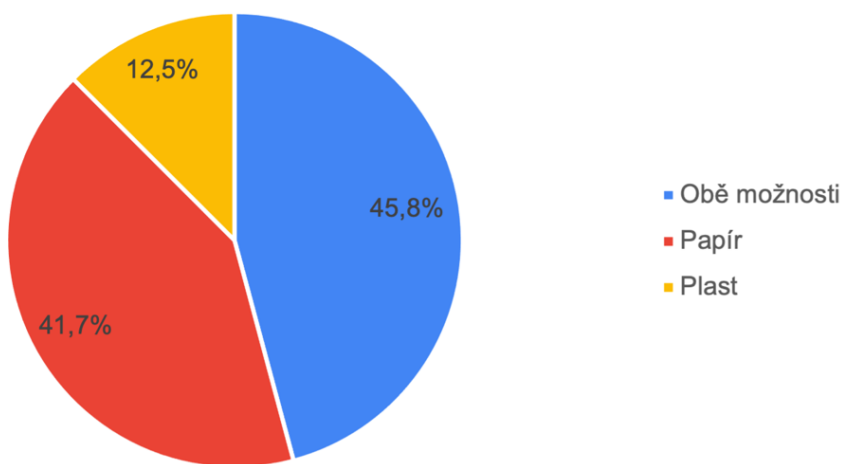
**Obrázek 20:** Preference marketingových akcí u segmentu 2

*Zdroj: Vlastní zpracování*



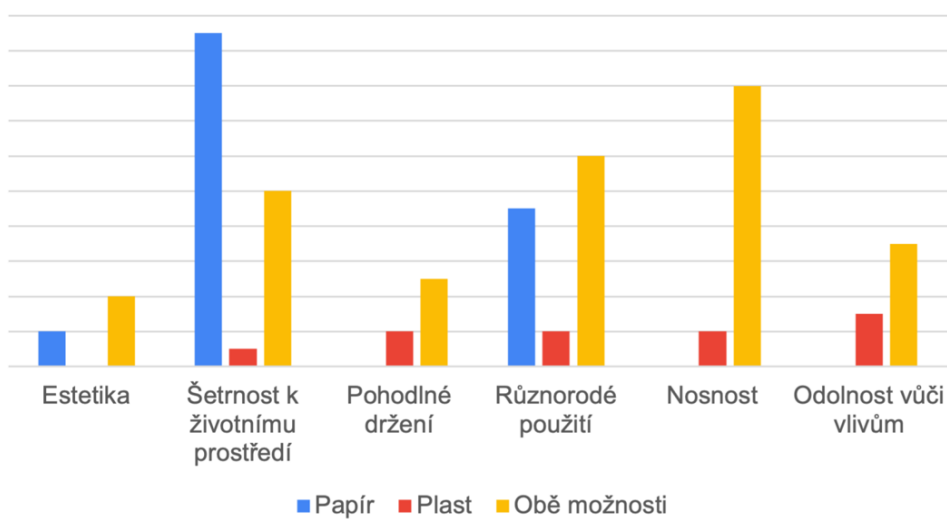
**Obrázek 21:** Preference distribuce u segmentu 2

*Zdroj: Vlastní zpracování*



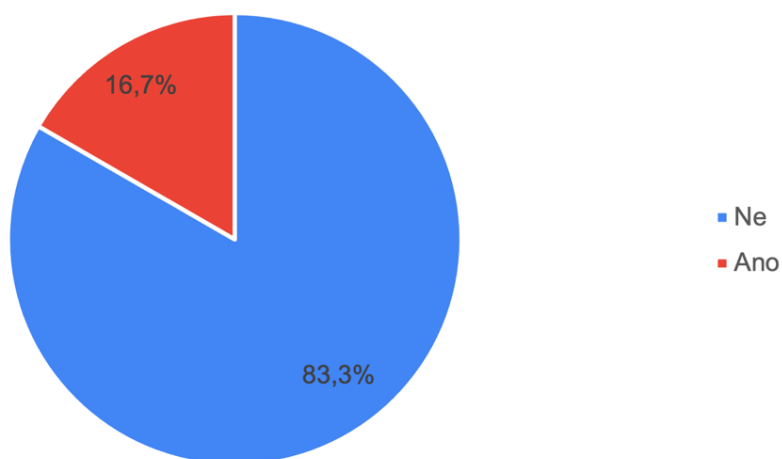
**Obrázek 22:** Preference materiálu tašek u segmentu 2

*Zdroj: Vlastní zpracování*



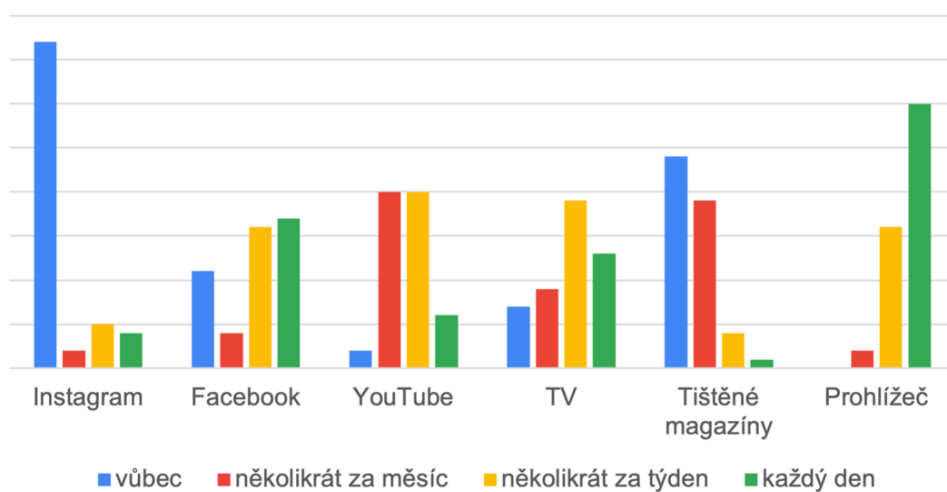
**Obrázek 23:** Důvody pro preferenci zvoleného materiálu tašek u segmentu 2

*Zdroj: Vlastní zpracování*



**Obrázek 24:** Hledání inspirace na sociálních sítích segmentem 2

*Zdroj: Vlastní zpracování*

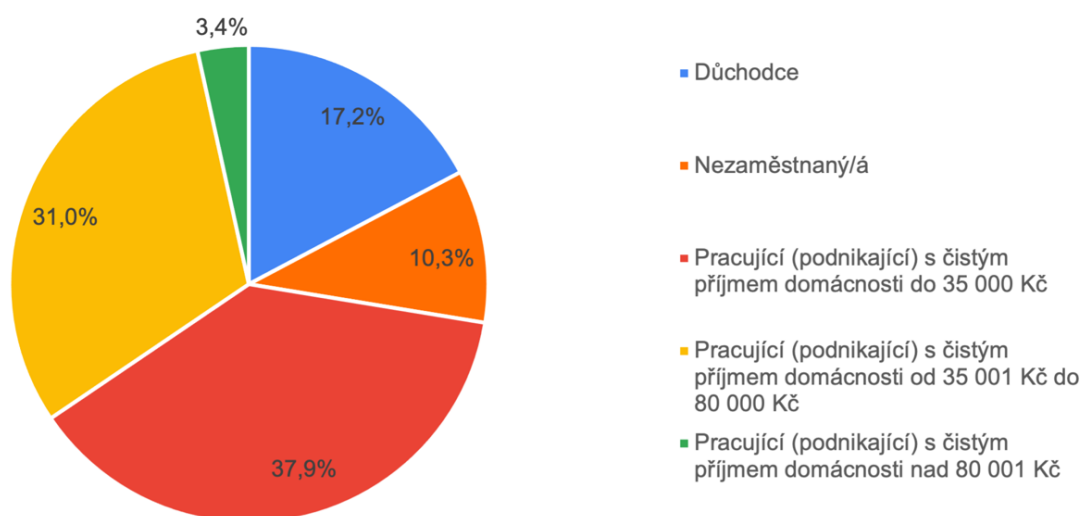


**Obrázek 25:** Používání vybraných platforem segmentem 2

*Zdroj: Vlastní zpracování*

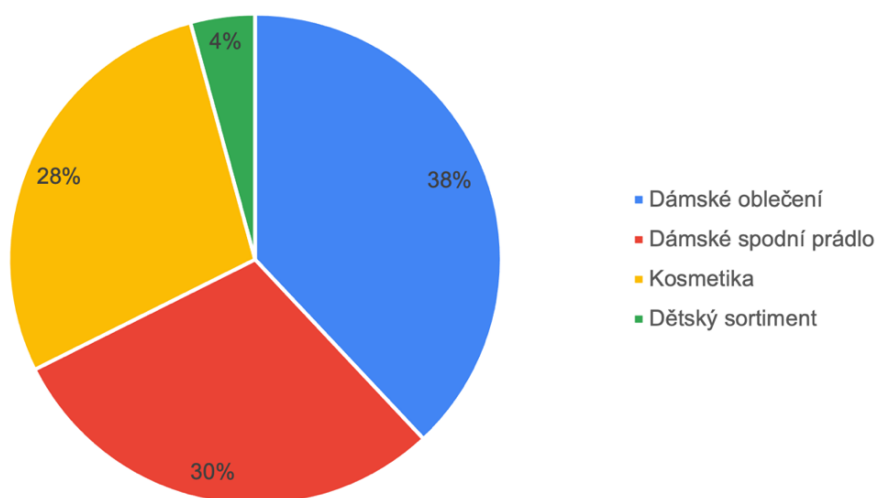
## PŘÍLOHA D – SEGMENT 3

V příloze D se nachází grafická zobrazení informací pro identifikaci segmentu 3.



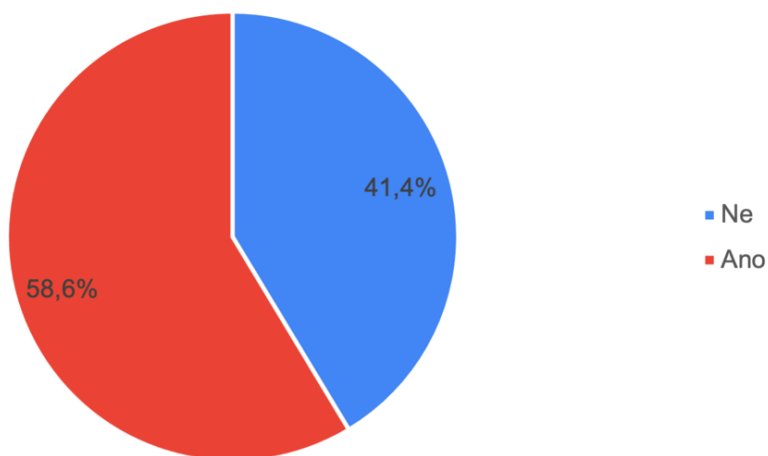
**Obrázek 26:** Rozdělení spotřebitelů segmentu 3 dle ekonomické aktivity a příjmu domácnosti

*Zdroj: Vlastní zpracování*



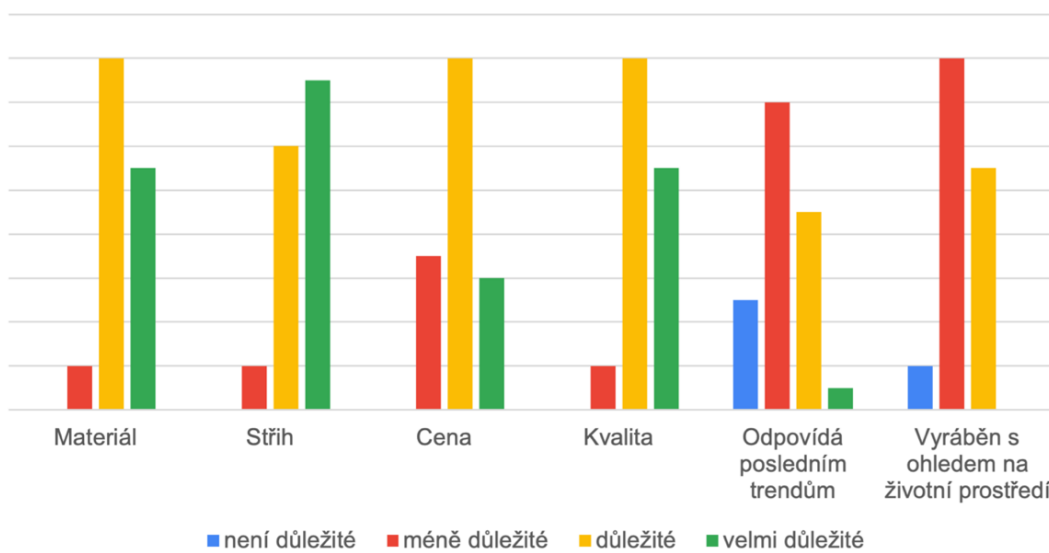
**Obrázek 27:** Sortiment nakupovaný segmentem 3

*Zdroj: Vlastní zpracování*



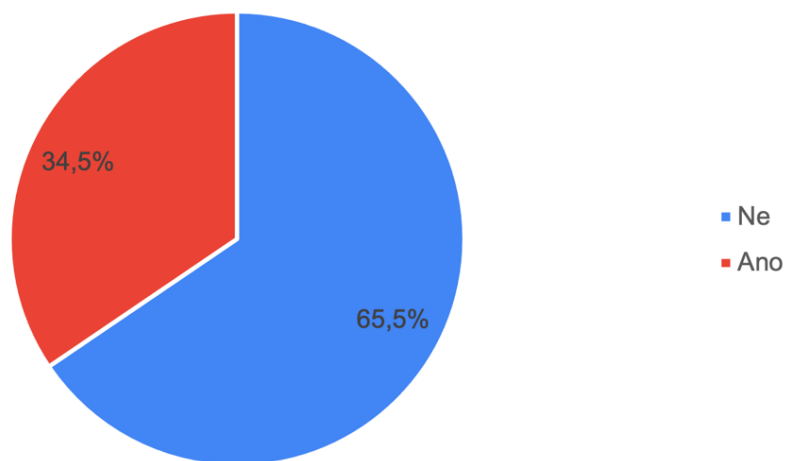
**Obrázek 28:** Četnost nakupování sortimentu segmentem 3

*Zdroj: Vlastní zpracování*



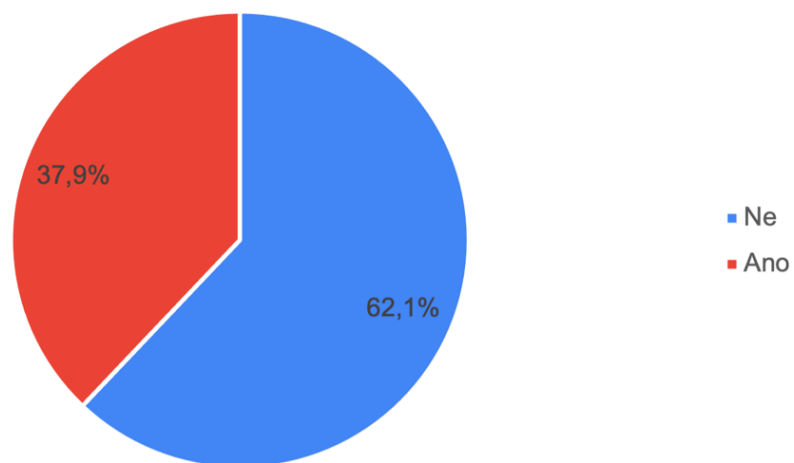
**Obrázek 29:** Faktory ovlivňující nakupování sortimentu segmentem 3

*Zdroj: Vlastní zpracování*



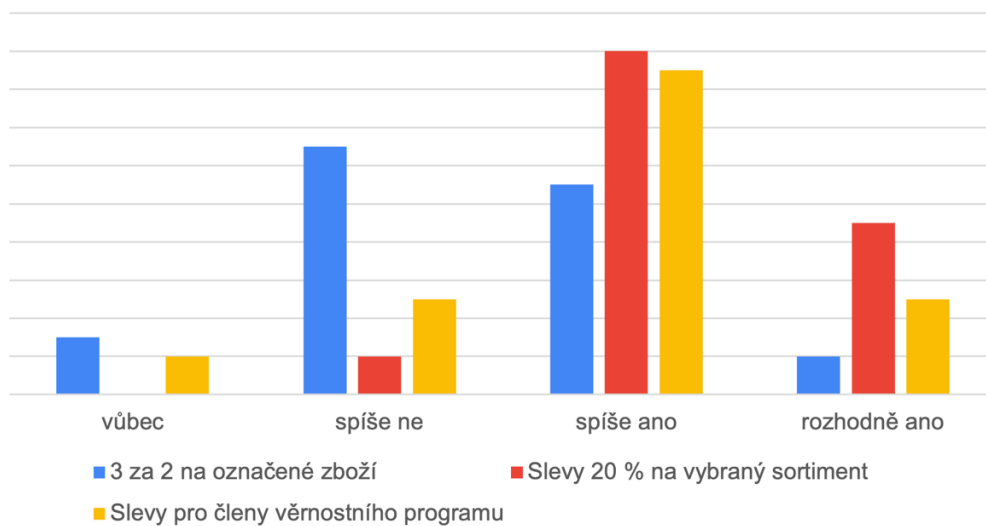
**Obrázek 30:** Důležitost udržitelnosti značky pro segment 3

*Zdroj: Vlastní zpracování*



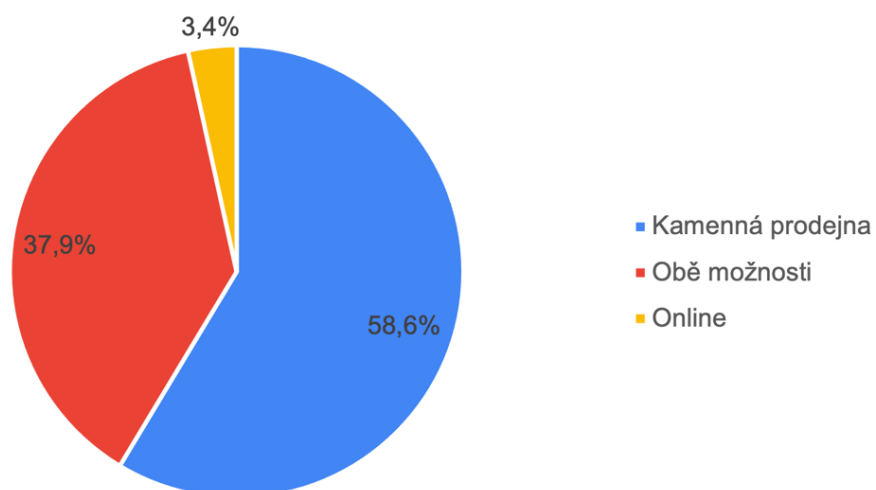
**Obrázek 31:** Kupování menstruačních kalhotek segmentem 3

*Zdroj: Vlastní zpracování*



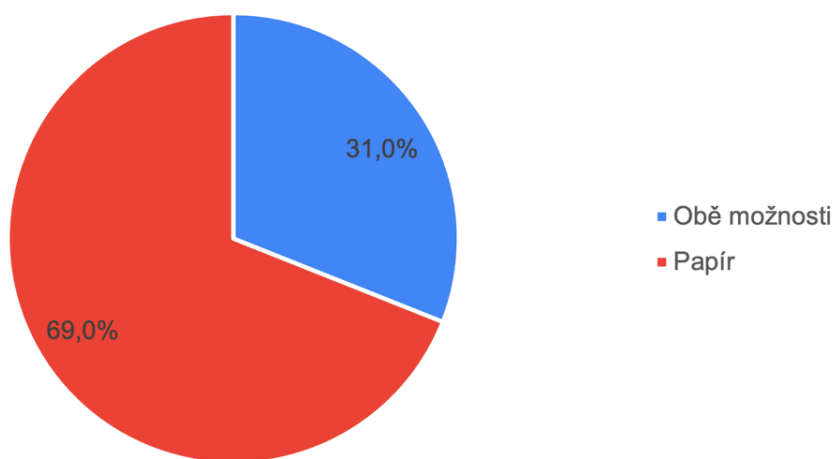
**Obrázek 32:** Preference marketingových akcí u segmentu 3

*Zdroj: Vlastní zpracování*



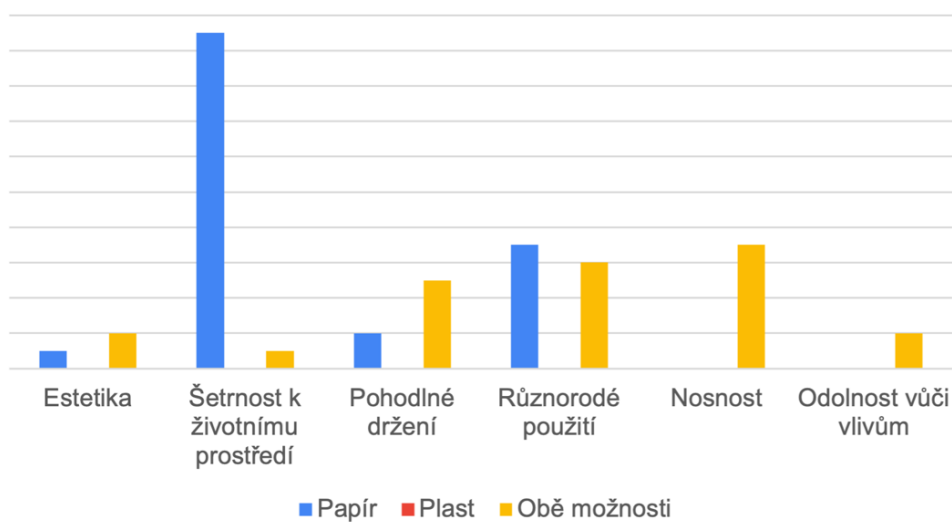
**Obrázek 33:** Preference distribuce u segmentu 3

*Zdroj: Vlastní zpracování*



**Obrázek 34:** Preference materiálu tašek u segmentu 3

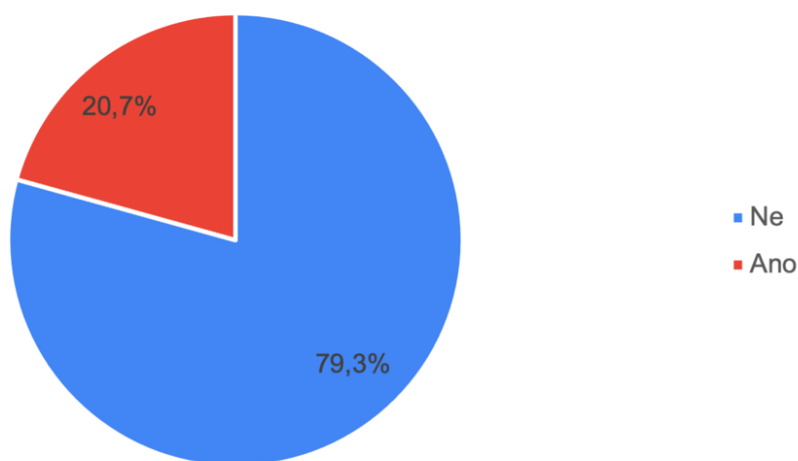
*Zdroj: Vlastní zpracování*



**Obrázek 35:** Důvody pro preferenci zvoleného materiálu tašek u segmentu 3

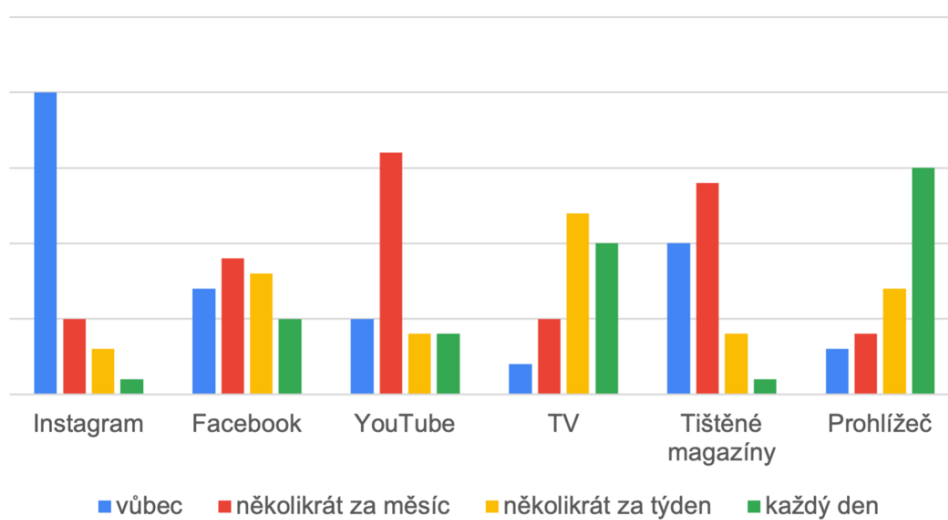
*Zdroj: Vlastní zpracování*





**Obrázek 36:** Hledání inspirace na sociálních sítích segmentem 3

*Zdroj: Vlastní zpracování*



**Obrázek 37:** Používání vybraných platforem segmentem 3

*Zdroj: Vlastní zpracování*