

Projekt zvyšování konkurenceschopnosti e-shopu www.promodarky.cz

Bc. Petra Švehlová

Diplomová práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Petra Švehlová
Osobní číslo:	M20918
Studijní program:	N0413A050031 Management a marketing
Specializace:	Marketing management
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Projekt zvyšování konkurenceschopnosti e-shopu www.promodarky.cz

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte kritickou rešerši literárních zdrojů pro oblast téma zvyšování konkurenceschopnosti e-shopů.

II. Praktická část

- Analyzujte konkurenci e-shopu www.promodarky.cz a spokojenost zákazníků.
- Na základě výsledků analýzy zpracujte projekt zvyšování konkurenceschopnosti e-shopu www.promodarky.cz.
- Projekt podrobte nákladové, rizikové a časové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- FILL, Chris. *Marketing Communications: Interactivity, Communities and Content*. 5th Edition. London: Person Education Limited, 2019, 958 s. ISBN 978-0-273-71722-5.
- HAGUE, Paul, Matthew HARRISON, Julia CUPMAN a Oliver TRUMAN. *Market Research in Practice: An introduction to gaining greater market insight*. 3rd Edition. London: KoganPage, 2016, 401 s. ISBN 978-0-7494-7585-7.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 4. vydání. Praha: Grada, 2013, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- PŘÍKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada, 2019, 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.
- TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada, 2017, 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Miloslava Chovancová, CSc.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je vypracovat projekt, který povede ke zvyšování konkurenceschopnosti e-shopu s reklamními předměty www.promodarky.cz. Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část vymezuje základní pojmy z oblasti konkurenceschopnosti, konkurence, budování značky, marketingového výzkumu a internetového prodeje. Praktickou část tvoří analytická a projektová část. V analytické části je charakterizován e-shop www.promodarky.cz a je zpracována analýza konkurenčního prostředí včetně Porterovy analýzy pěti sil. Dále byla provedena SWOT analýza a kvantitativní marketingový výzkum. Následuje projekt zvyšování konkurenceschopnosti e-shopu, který je vytvořen na základě výsledků získaných z provedených analýz. Projekt je zhodnocen pomocí nákladové, rizikové a časové analýzy.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, konkurence, značka, marketingový výzkum, e-shop, Analýza konkurenceschopnosti, SWOT analýza, Porterova analýza pěti sil

ABSTRACT

The aim of the diploma thesis is to develop a project to increase the competitiveness of the e-shop with promotional items www.promodarky.cz. The diploma thesis is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part defines the basic concepts of competitiveness, competition, brand building, marketing research and Internet sales. The practical part consists of an analytical and project part.

The analytical part characterizes the e-shop www.promodarky.cz and analyzes the competitive environment, including Porter's analysis of the five forces. Like next were performed a SWOT analysis and quantitative marketing research. Finally, the project to increase the competitiveness of the e-shop is created on the basis of information obtained from the analyzes. The project is evaluated by cost, risk and time analysis.

Keywords: Competitiveness, Competition, Brand, Marketing Research, E-shop, Analysis of Competitiveness, SWOT Analysis, Porter's Five Forces

Děkuji vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Miloslavě Chovancové, CSc. za odborné vedení a čas, který mé práci věnovala.

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 KONKURENCESCHOPNOST.....	12
1.1 KONKURENCE.....	13
1.2 METODY HODNOTÍCÍ KONKURENCI.....	15
1.2.1 SWOT analýza.....	18
1.2.2 Porterův model pěti sil.....	19
1.3 ZNAČKA JAKO PODMÍNKA BUDOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....	20
1.3.1 Význam značky.....	21
1.3.2 Identita značky.....	24
1.3.3 Hodnota značky.....	25
2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	29
2.1 DEFINICE PROBLÉMU A CÍLŮ VÝZKUMU.....	30
2.2 PŘÍPRAVA PLÁNU VÝZKUMU.....	30
2.3 SBĚR DAT.....	30
2.3.1 Kvantitativní marketingový výzkum.....	31
2.3.2 Kvalitativní marketingový výzkum.....	34
2.4 PREZENTACE VÝSLEDKŮ.....	35
2.5 VÝSLEDKY JAKO PODKLAD PRO ROZHODOVÁNÍ MANAŽERŮ.....	35
3 E-SHOP.....	36
3.1 HISTORIE A VÝVOJ.....	36
3.2 ŘEŠENÍ E-SHOPU.....	38
3.3 ONLINE REKLAMA.....	39
3.3.1 SEO.....	39
3.3.2 PPC reklama.....	39
3.3.3 Zbožové srovnávače.....	39
3.3.4 Sociální sítě.....	40
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	41
4 METODIKA ZPRACOVÁNÍ.....	42
5 PROFIL E-SHOPU WWW.PROMODARKY.CZ.....	44
5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE.....	44
5.2 ZNAČKA E-SHOPU.....	44
5.3 CHARAKTERISTIKA E-SHOPU.....	45
6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	49
6.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	49

6.2	ZÁVĚR.....	54
7	SITUAČNÍ ANALÝZA.....	56
7.1	ANALÝZA ZVOLENÉ KONKURENCE	56
7.1.1	Funkčnost e-shopu	58
7.1.2	Výhody/nevýhody pro zákazníky	59
7.1.3	Cena za zvolený produkt.....	60
7.1.4	Termín dodání	61
7.2	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	62
7.2.1	Stávající konkurence	63
7.2.2	Potenciální konkurence	64
7.2.3	Dodavatelé.....	65
7.2.4	Kupující.....	65
7.2.5	Substituty.....	66
7.2.6	Shrnutí výsledků Porterovy analýzy pěti sil.....	66
7.3	SWOT ANALÝZA	66
7.3.1	Vnitřní faktory – silné stránky	67
7.3.2	Vnitřní faktory – slabé stránky.....	68
7.3.3	Vnější faktory – příležitosti.....	68
7.3.4	Vnější faktory – hrozby.....	69
8	ZÁVĚR ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	71
9	PROJEKT ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI E-SHOPU WWW.PROMODARKY.CZ	72
9.1	VÝCHODISKA PROJEKTU	72
9.2	CÍL PROJEKTU.....	72
9.3	NAVRHOVANÉ ZMĚNY	72
9.4	ČASOVÁ ANALÝZA	75
9.4.1	Řešení v programu WinQSB.....	77
9.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	78
9.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA	79
9.7	SHRNUÍ PROJEKTU	82
	ZÁVĚR	83
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	84
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ	89
	SEZNAM TABULEK.....	90
	SEZNAM PŘÍLOH.....	91

ÚVOD

Konkurenceschopnost je pro každý subjekt na trhu velmi důležitým faktorem. Pokud subjekt nebude konkurenceschopný, nebude schopen získat zákazníky, což povede k neúspěchu a k problému s udržení se na trhu. Při vstupu na nový trh je pro každou firmu důležitá analýza trhu a jeho konkurence. K dosažení konkurenceschopnosti vede více cest a záleží na konkrétním subjektu, jakou strategii zvolí. Volbou své taktiky pak určí svou konkurenční výhodu, která může představovat pro každé odvětví něco jiného, ovšem je důležité si ji udržet. K podstatným vlastnostem každé úspěšné firmy patří její know-how, silná značka, kvalitní produkty/služby nebo také věrní zákazníci.

Diplomová práce je zaměřena na zvyšování konkurenceschopnosti e-shopu, který byl uveden do provozu v minulém roce a svou pevnou pozici na trhu buduje teprve krátce.

V teoretické části je zpracována literární rešerše se zaměřením na konkurenceschopnost, samotný pojem konkurence a metody, které konkurenci analyzují. Poté je definována značka, jako podmínka budování konkurenceschopnosti. Dále následuje zmapování oblasti marketingového výzkumu včetně technik využitelných ke sběru informací. Teoretickou část uzavírá téma pojednávající o internetovém prodeji, jeho historii a navazujících možnostech rozvoje tohoto způsobu podnikání.

Praktickou část tvoří charakteristika e-shopu www.promodarky.cz následována kvantitativním výzkumem, jehož cílem je zjistit spokojenost zákazníků e-shopu. Dále je zpracována analýza konkurenceschopnosti e-shopu, v rámci které je analyzována konkurence, následována Porterovou analýzou pěti sil a SWOT analýzou. Tyto analýzy jsou v poslední části využity jako podklad pro zpracování projektu vedoucího ke zvyšování konkurenceschopnosti a jsou navržena opatření, která k tomuto cíli povedou. Tato opatření jsou podrobena nákladové, časové a finanční analýze.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování projektu ke zvyšování konkurenceschopnosti e-shopu www.promodarky.cz. Při naplnění cíle práce byla vypracována kritická literární rešerše zdrojů pro dané téma. Následně byla zpracována praktická část diplomové práce, ve které je popsána charakteristika e-shopu www.promodarky.cz. Charakteristika obsahuje představení firmy ImperialMedia s.r.o., popis značky [promodarky.cz](http://www.promodarky.cz) a detailní strukturu e-shopu. Následuje zpracování kvantitativního výzkumu pomocí dotazníkového šetření. Na dotazník navazuje analýza konkurentů a SWOT analýza. Pro analýzu konkurentů bylo zvoleno 7 firem, které se zabývají stejným typem podnikání. V rámci analýzy konkurence byla zpracována i Porterova analýza pěti sil, která analyzovala potenciál hrozby stávající konkurence, potenciální konkurence, dodavatelů, zákazníků a substitutů. Analytickou část uzavírá SWOT analýza, ve které bylo zkoumáno vnější prostředí (příležitosti a hrozby) a vnitřní prostředí e-shopu (silné a slabé stránky). V projektové části jsou zpracovány návrhy na změny vedoucí ke zvyšování konkurenceschopnosti e-shopu, které vycházejí z výsledků analytické části diplomové práce. Projekt byl podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCESCHOPNOST

Literatura pro pojem konkurenceschopnost obsahuje rozmanité definice a existují různé strategie, jak je možné konkurenceschopnosti dosáhnout. Dle Tomka a Vávrové (2009) je základním předpokladem pro dosažení konkurenceschopnosti porozumění potřeb zákazníka a následná tvorba produktu lišícího se od konkurence. Dále uvádí, že důležitou součástí pro dosažení konkurenceschopnosti je loajalita jak zákazníků, tak zaměstnanců. Právě jedním z ukazatelů pro úspěšné vytváření konkurenční schopnosti je dle Tomka a Vávrové (2009) spokojenost zákazníka, která vede k jeho lojalitě.

Podle Viturka (2010) význam konkurenceschopnost nabývá na důležitosti v návaznosti na prohlubování globalizace ekonomiky. Konkurenceschopnost se primárně vztahuje k podnikatelské sféře a jeho interpretace není jednoznačná. Uvádí, že musíme na konkurenceschopnost pohlížet ze dvou pohledů. První pohled je ve smyslu relativním, kdy za konkurenceschopné považujeme všechny firmy, které působí na trhu a dosahují kladných ekonomických výsledků. Druhý pohled je ve smyslu absolutním, v tomto pohledu konkurenceschopnost firmy dedukujeme na základě postavení vůči ostatním podnikům na trhu.

Mikoláš (2005) nahlíží na konkurenceschopnost jako na podnikatelský potenciál. Samotný potenciál je stav mezi tím, co je, a mezi tím co může být a základem konkurenceschopnosti je zkoumání a objevení potenciálů v určité realitě. Pokud nebude mít firma potenciál, který vnímá konkurence, nemůžeme firmu za konkurenceschopnou považovat.

Dvořáček a Slunčík (2012) definují pojem konkurenceschopnost jako schopnost podniku nabízet svým zákazníkům zboží a služby, které budou jak na národní, tak i mezinárodní úrovni v konkurenčním prostředí schopny se prosadit.

Jednoduše řečeno je konkurenceschopnost umění prosadit se v určitém odvětví, k čemuž vede spousta proměnných, se kterými musí podnik umět pracovat, pokud chce na trhu uspět.

Konkurenceschopnost ovlivňuje spousta faktorů, firmy musí umět reagovat na změny, aby udržely krok s konkurencí na trhu. Dnešní trh nemůžeme srovnat s tím, který byl před 10 lety. Hill (2019) uvádí, že značka, která má vysokou hodnotu, bude více konkurenceschopná. Protože právě silná značka si udrží pevnou základnu zákazníků.

V posledních letech se ve spojitosti s konkurencí zohledňuje i společenská zodpovědnost. Jak uvádí Příkrylová (2019) na trhu jen stěží obstojí firma, která tato pravidla nedodrží.

Konkurence na trzích tak přímo vybízí k aktivitám v této oblasti, což má dopad na oblast ekonomickou, ekologickou a také sociální. Ačkoliv by měla být společenská odpovědnost čistě dobrovolná, konkurence vytváří stav, kdy vypadá méně odpovědná společnost v očích společnosti hůře, což snižuje její konkurenceschopnost.

1.1 Konkurence

Konkurence obecně představuje stav soutěžení dvou a více subjektů. Během života se setkáváme s konkurencí neustále už od dětství, později v zaměstnání. Konkurence člověka nutí ke zlepšování se pro dosažení lepších výsledků.

Podle sociologické encyklopedie konkurence znamená soutěživost, nejčastěji používanou v ekonomice, kde se střetávají zájmy subjektů na trhu (Konkurence, ©2017).

Podle Mikoláše (2005) je důležité uvědomit si rozdíl mezi konkurencí, který považuje za výsledek snahy firmy a konkurenceschopností, což označuje za potenciál podnikání. Konkurenci z pohledu mikroekonomie definuje jako *rivalitu mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží, tedy jako konkurenci napříč trhem* (Mikoláš, 2005, str. 66)

Kotler a Keller (2013) uvádí, že konkurence představuje soupeřící nabídky a substituty, o něž by zákazník mohl mít zájem. Jedná se nejen o současnou nabídku, ale i potenciální.

Kurtz a Boone (2006) dělí konkurenci na tři typy. První typ představuje přímou konkurenci, např. Nokia a Xiaomi. Druhým typem je nepřímá konkurence, která představuje produkty, jež lze jednoduše nahradit vhodnou alternativou, např. v gastronomii bude pro pizzerii nepřímou konkurencí restaurace specializovaná na burgery. Poslední typ konkurence představuje všechny účastníky trhu, kteří soutěží o nákup spotřebitelů.

Konkurence ale neznamená vždy negativní stav, v ekonomice je naopak nástrojem tržní rovnováhy. Pro firmy by tento pojem také neměl představovat pouze negativum, které vede k jedinému cíli, jímž je odstranění nebo zničení konkurenta.

Pro spotřebitele je tržní konkurence výhodou, jelikož tím získává příležitost výběru, má možnost srovnávat ceny, kvalitu a přínos. Tato úloha ale nemusí být vždy jednoduchá, jelikož je v dnešní době nabídka opravdu bohatá a spotřebitel potom vybírá na základě zkušenosti anebo podle značky. Zde pak mají výhodu silné značky, jelikož člověk intuitivně vybere známou značku i přesto, že to nemusí znamenat vyšší kvalitu.

Proto by měla existence konkurence motivovat větší i menší firmy k lepším výsledkům, k vývoji originálních produktů/služeb, propagaci a lepší péči o zákazníky. Podle Tahala

(2017) by měly všechny organizace, které chtějí být úspěšné v proměnlivém prostředí, především umět naslouchat svým zákazníkům.

Všechny kroky a snaha firem o to být lepší či úspěšnější než ostatní, vede k získání konkurenční výhody. Pokud firma získá konkurenční výhodu, znamená to, že zákazník s vysokou pravděpodobností nakoupí u ní místo u konkurence. Kotler a Keller (2013) uvádí, že zdrojem konkurenční výhody je klíčová dovednost firmy. Tato klíčová dovednost nachází uplatnění nejen v jednom segmentu na trhu, ale v celé řadě a pro konkurenty není jednoduché ji napodobit. Důležité také je tuto klíčovou dovednost provázat s dalšími svými odlišujícími vlastnostmi, což konkurenci její okopírování ještě stíží. Podle Kozla (2006) lze konkurenční výhody rozdělit do 3 kategorií:

- nákladová výhoda, kdy v návaznosti na nižší náklady, než má konkurence, můžeme snížit cenu,
- diferenciální výhoda, která představuje výrazný rozdíl od konkurence, jenž přináší zákazníkovi větší uspokojení potřeb,
- marketingová výhoda, která znamená vyšší znalost značky dosaženou skrze marketingové aktivity.

Na konkurenční výhodu lze nahlížet také jako na motivační faktor, jelikož tato výhoda zajistí podniku úspěch nejen finanční, ale vytváří dobrou pověst, která ovlivňuje veřejné mínění a chování zákazníků. Pozitivní dopad má také na zaměstnance a na vývoj celé společnosti, což směřuje k dalším inovacím a pokrokům.

S každou změnou a novou inovací na trhu musí ostatní podniky přijít s rozhodnutím, zda riskovat a přizpůsobit se okolí, anebo zůstat v jistotě zajetých kolejích. Obě možnosti mají svá pro i proti. Podle Zuzáka (2011) může podnik reagovat na vnější podněty dvěma způsoby, jimiž jsou rezistentní a pružná odezva. Rezistentní odezva představuje obranu své stávající pozice na trhu. Podnik se v této situaci nechce pouštět do zásadních změn ať už z důvodu nedostatečných možností v oblasti financování inovací anebo prostě o změnu nemá zájem. Pružná odezva se pak dělí na dva směry. První směr negativní, kdy podnik co nejdříve se svým působením na trhu skončí. Druhý směr pozitivní představuje využití příležitosti.

Znát svou konkurenci je důležité a na základě toho firmy implementují vlastní strategii. Co funguje pro jednoho nemusí nutně znamenat i úspěch pro druhého. Na konkurenci lze pohlížet mnoha způsoby, každý podnik může mít jiný přístup, avšak jak se říká, kdo

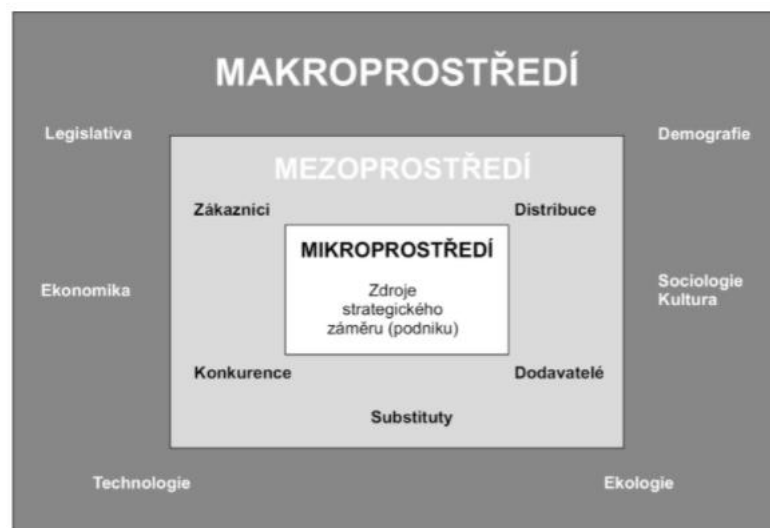
neriskuje, nevyhraje. *Úspěšné podniky nečekají, až změny nastanou, ale svým aktivním přístupem změny sami vytvářejí* (Zuzák, 2011, str. 64).

1.2 Metody hodnotící konkurenci

Pro každou firmu či podnikatele je podstatné analyzovat pozici na trhu jak svou, tak i své konkurence. Firma musí analyzovat své podnikatelské prostředí hned z několika důvodů, např.:

- znalost své pozice v konkrétním odvětví,
- umění pružně reagovat na možné změny,
- dovednost předvídat rozhodování a chování spotřebitelů/konkurentů.

Podle Karlička (2018) spousta firem svou konkurenci analyzuje chybně, jelikož se zaměřuje na velmi úzký okruh. Avšak konkurenci představují i dodavatelé, kteří spotřebitelům poskytují alternativní produkty k tomu našemu. Dále uvádí, že pro odlišení se od konkurence je velmi důležité svou konkurenci skvěle znát, musíme pochopit jejich cíle a strategie, stejně tak slabé a silné stránky. Metod hodnotících konkurencí existuje spousta a primárně se dělí dle zaměření na mikroprostředí a makroprostředí.



Obrázek 1 Grafické znázornění podnikatelského prostředí, (Fotr, Vacík, Špaček a Souček, 2017, str. 83)

Makroprostředí

Působení makroprostředí na firmu z větší části nelze ovlivnit, jsou nepředvídatelné a často se mění. Firmy se snaží na tyto vlivy pružně reagovat a přizpůsobovat se. Primárně se člení do 6 kategorií:

- Demografické prostředí: lidé jsou subjekty, na které podnik směřuje prodej, z toho důvodu bychom se měli zajímat o toto prostředí. Měli bychom sledovat vývoj a změny, např. stárnutí populace. Bude na našem trhu dostatek zájemců o náš produkt, abychom jej nadále vyráběli? Nezmění se naše cílová skupina?
- Ekonomické prostředí: toto prostředí představuje vlivy, jenž mají dopad na kupní sílu a výdaje spotřebitelů. Jedná se např. o nezaměstnanost, inflaci, výši důchodu.
- Legislativní prostředí: legislativa se pro každý podnik různí dle jeho zaměření. Nejvíce omezován je průmysl, jehož produkty mohou škodit zdraví (např. tabákový průmysl).
- Přírodní prostředí: v posledních letech je tlak na snižující se ekologický dopad, především v průmyslu, stále vyšší. Tím roste podnikům náklad pro hledání možných alternativ, snaží se využívat jiné a šetrné zdroje, obnovitelnou energii atd. Ohled na životní prostředí firmám přináší ale i lepší pověst a tím i více zákazníků, kteří raději podpoří ekologicky smýšlející podnik.
- Inovační prostředí: inovace je velmi rychlá a co je novinkou dnes, může být za týden již přežitkem. Dochází ke zkracování životních cyklů výrobků, tím se firmě zvyšují náklady na vývoj nových produktů a zároveň na likvidaci výrobků původních. Ovšem inovace přináší nové příležitosti, zvyšuje se produktivita práce, firma může získat konkurenční výhodu a tím i pevnou pozici na trhu.
- Sociálně-kulturní prostředí: při rozhodování má na spotřebitele toto prostředí značný vliv. Každý jedinec se rozhoduje jinak, ale lze vyzorovat určité podobnosti. Např. pokud bude mít většina z kamarádek stejnou značku kabelky, budou ji chtít i ostatní. V zahraničí má širší záběr např. náboženství. V ČR tento dopad ale příliš nevnímáme (Fotr, Vacík, Špaček a Souček, 2017; Kotler a Keller, 2013; Karlíček, 2018).

Cílem analýzy makroprostředí je výběr pouze těch faktorů, které jsou pro firmu důležité. Při analýze je podle Jakubíkové (2013) důležité, aby byl zohledněn budoucí vývoj a zohledněn dopad na podnik.

Mikroprostředí

Mikroprostředí se týká firmy a lze jej ovlivnit, mezi faktory patří:

- Dodavatelé: představují firmy i jednotlivce, bez nichž bychom nemohli fungovat, jelikož nám poskytují zdroje důležité pro naše podnikání. Obvykle mají dodavatelé více odběratelů, proto zde hrají důležitou roli dobré dlouhodobé vztahy, které by měly zajistit, když už ne výhradní odběr, tak alespoň stejné nebo podobné podmínky pro své odběratele, kteří představují naši konkurenci. Kvalitní dlouhodobé vztahy s dodavateli přináší jistotu v podnikání.
- Konkurence: firmy prodávající to, co nikdo jiný, bychom hledali těžko. Podle Kozla (2006) konkurence nepředstavuje pouze firmy, které nabízejí stejné produkty nebo služby, rozlišuje čtyři úrovně konkurence dle nahraditelnosti produktu.
- Prostředníci: stejně jako konkurence i prostředníci vstupují mezi podnik a zákazníky s tím rozdílem, že prostředníci jsou firmám ku prospěchu, protože zajišťují distribuci zboží nebo služeb od podnikatele ke spotřebiteli.
- Zákazníci: subjekt, který je pro podnik prioritou. Kvůli zákazníkům vstupují podnikatelé na trh a bojují s konkurencí, aby jim mohli nabízet a prodávat své produkty. Cílí na ně své marketingové aktivity, vyvíjí produkty pro uspokojení jejich potřeb a očekávání. Zákazníkem nemusí být pouze spotřebitel jako konkrétní osoba, který nakupuje pro svou vlastní spotřebu. Spadají sem také ostatní firmy, obchodníci nebo stát.
- Veřejnost: toto označení zahrnuje osoby a organizace, které nemají obchodní vztah s firmou nebo trhem, na kterém se nachází, ale přesto na podnik mají výrazný vliv. Převážně větší firmy budují vztahy s veřejností, především kvůli dobrému veřejnému mínění a hodnocení (Fotr, Vacík, Špaček a Souček, 2017).

Jakubíková (2013) dělí mikroprostředí na horizontální a vertikální. Do horizontálního marketingového mikroprostředí řadí dodavatele, firmu, obchodníky a zákazníky. Do vertikálního spadá konkurence, firma a veřejnost.

V literatuře je možné narazit také na třetí dělení a tím je vnitřní prostředí firmy. Do tohoto prostředí spadá výzkum a vývoj, účetnictví, management, výroba atd. Fotr, Vacík, Špaček a Souček (2017) dělí podnikatelské prostředí na dvě hlavní části: na externí a interní

prostředí. Do externího spadá makroprostředí a mezoprostředí. Do interního patří mikroprostředí.

Podle Jakubíkové (2013, str. 483) cílem analýzy mikroprostředí je *identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku*. Před analýzou mikroprostředí je tedy důležitá i analýza samotného odvětví.

1.2.1 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchý a univerzální nástroj pro určení situace podniku vzhledem ke vnějšímu i vnitřnímu prostředí. Jak vychází z názvu, SWOT analýza se zaměřuje na:

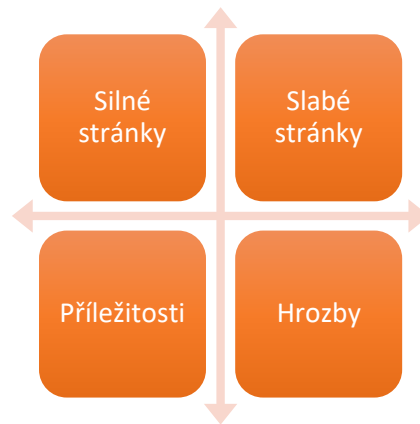
- silnou stránku (Strengths),
- slabou stránku (Weaknesses),
- příležitosti (Opportunities),
- hrozby (Threats).

Silné a slabé stránky se zaměřují na vnitřní prostředí firmy. Při jejich hodnocení může být základním bodem pro určení konkrétního stavu využita klasifikace hodnotících kritérií např. podle nástrojů marketingového mixu 4 P (produkt, cena, distribuce, propagace). Příležitosti a hrozby jsou pak zaměřeny k vnějšímu prostředí. Cílem firmy by mělo být snížit počet slabých stránek, zvýšit silné stránky, dále pak využívat příležitosti a vyvarovat se případným hrozbám.

Prvním krokem SWOT analýzy je rozdělení silných a slabých stran, příležitostí a hrozeb do 4 kvadrantů. Následně se ke každému z těchto 4 bodů vypíšu faktory. Při tvorbě analýzy bychom se měli zaměřit na důležité faktory, není cílem mít kvadrant plný nepodstatných vlivů. Pracujme převážně s fakty, nikoliv s nepodloženými domněnkami (Jakubíková, 2013; Kozel, 2006).

Do levé části uvádíme faktory, které mají pro podnik pozitivní dopad. Do pravé pak naopak uvádíme faktory s možným negativním dopadem. K silným stránkám uvádíme skutečnosti, které představují pro firmu i zákazníky výhody. Do kvadrantu s příležitostmi se zahrnují fakta zvyšující poptávku nebo přináší lepší uspokojení potřeb zákazníků, čímž zajistí firmě větší úspěch. Do slabých stránek se uvádí věci, které firma špatně realizuje anebo ty, ve kterých jsou ostatní firmy lepší. Do posledního kvadrantu s hrozbami

se zaznamenávají události snižující poptávku anebo trendy, které mohou přinést nespokojenost zákazníků (Jakubíková, 2013).



Obrázek 2 Grafické znázornění SWOT analýzy
(vlastní zpracování)

1.2.2 Porterův model pěti sil

Autorem modelu je profesor Michael Eugene Porter. Porterův model pěti sil se řadí mezi nejpoužívanější nástroje pro analýzu vnějšího konkurenčního prostředí. M. Porter považoval SWOT analýzu za příliš jednoduchou, a proto vytvořil model vlastní, jehož účelem je odvodit sílu konkurence v analyzovaném odvětví, na základě odhadu předpokládaného působení 5 základních sil:

- Stávající konkurence
- Potenciální konkurence
- Dodavatelé
- Kupující
- Substituty

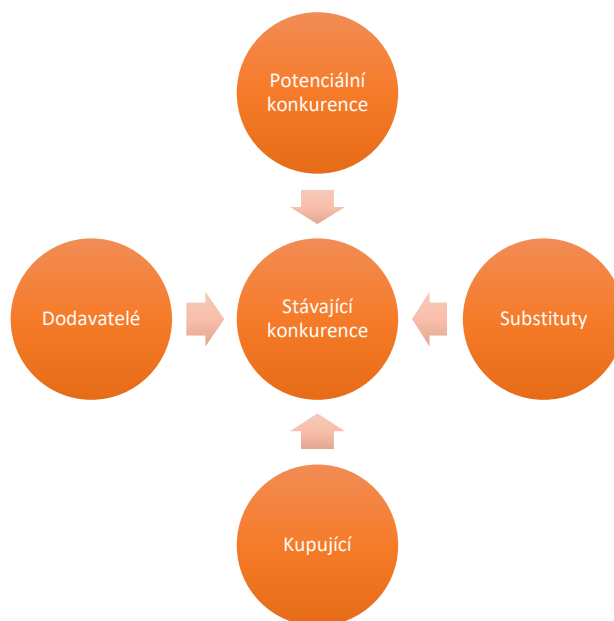
Pro stávající konkurenci hodnotíme schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství produktu. Zde se ptáme, kolik máme konkurentů? Kteří jsou ti nejsilnější? Čím se od konkurence odlišujeme a je náš produkt nebo služba kvalitnější?

U potenciální konkurence se zaměřujeme na možnost vstupu na trh, čímž může ovlivnit cenu a nabízené množství produktu. Závažnost této hrozby závisí na potenciálních překážkách vstupu na trh. Např. má potenciální konkurent dostatek kapitálu? Splňuje legislativu nebo jiná nařízení?

Další silou v pořadí jsou dodavatelé. Analyzujeme, jak silná je pozice dodavatelů. Můžeme dodavatele jednoduše nahradit? Jak moc může ovlivnit náš zisk? Čím méně je dodavatelů na trhu, tím větší mají moc vyjednávat.

I v případě kupujících analyzujeme sílu jejich pozice. Samozřejmě bez kupujících se podnik neobejde. Jak může ale kupující ovlivnit prodejní cenu? Kolik kupujících firma průměrně má? Mají možnost jednoduše přejít ke konkurenci? Čím více má firma zákazníků, tím silnější pozici bude mít.

Poslední síla definuje, jak jednoduše může spotřebitel nahradit produkt či službu jinou alternativou. Zde zkoumáme, jaký je rozdíl mezi naším výrobkem a možnou alternativou. Kolik takových produktů nebo služeb na trhu existuje? (Mallya, 2007; Jakubíková, 2013; Kurtz a Boone, 2006).



Obrázek 3 Grafické zpracování Porterova modelu pěti sil (vlastní zpracování)

1.3 Značka jako podmínka budování konkurenceschopnosti

Značka je jedním ze základních prvků, podle kterého rozhodujeme o svém výběru mezi jednotlivými produkty či službami. Značka v nás, jako ve spotřebitelích, vyvolává pocity, vzpomínky, různé emoce, které jsou důležité pro naše rozhodování. Z toho důvodu je podstatné, aby firmy aktivně pracovaly na budování své silné značky, která spotřebitele přesvědčí k výběru svého produktu místo konkurenčního.

Podstata značky pro firmy se během posledních desetiletí výrazně mění, jelikož se musí přizpůsobit současným trendům, konkurenci a očekávání spotřebitelů. Podle Kafky a Kotyzy

(2014) z pohledu historie je značka vynálezem, které se vyvíjí po několik tisíciletí. Od té doby ušla značka značnou cestu, avšak význam zůstává velmi podobný a nyní je alfou a omegou marketingové komunikace (Vysekalová, 2011).

Značka představuje pomyslný most mezi firmou a spotřebitelem. Americká marketingová asociace definuje značku jako *jméno, termín, označení, symbol či design nebo kombinaci těchto faktorů sloužící k identifikaci výrobků nebo služeb jednoho či více prodejců a k jejich odlišení vůči konkurenci na trhu* (Definitions of Marketing: Definition of Brand, ©2017). Podle Karlička (2018) je ale tato definice nedostačující. Uvádí, že značka je nositelem významu, není pouhou nálepkou na produktu. Stejný názor sdílí i Keller (2013) kdy uvádí, že značka je předmět, který vytváří na trhu určité povědomí, buduje pověst a význam.

Dle Aakera (2003) značka představuje sadu aktiv a pasiv, které tvoří hodnotu pro firmu a spotřebitele. Značka je pro mnohé společnosti to nejhodnotnější vlastnictví.

Hill (2019) popisuje značku jako produkt, který je výstupem práce manažerů. Cílem manažerů je to, aby zákazníci vnímali jejich produkty jako smysluplný, pomocí přiřazení přidaných hodnot a asociací. Dále uvádí, že značka je tvořena ze dvou částí. První částí je její identita, kterou se snaží spotřebitelům ukazovat firma a druhou je částí je obraz, jak značku vnímají sami spotřebitelé.

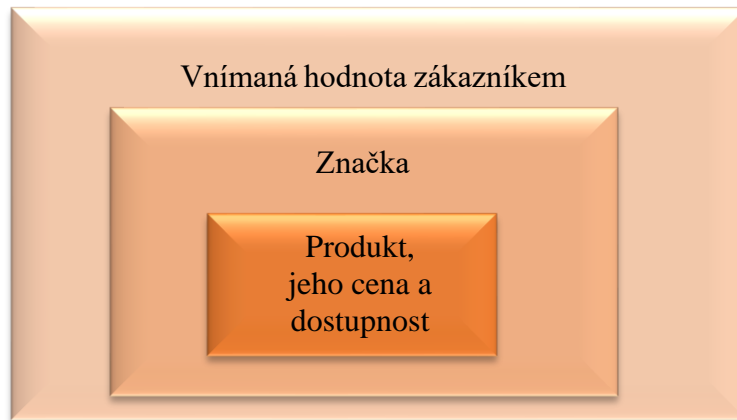
Kotler a Keller (2013, str. 279) uvádí, že *jedním z nejhodnotnějších nehmotných aktiv firmy jsou její značky*. Dále pojednávají o skutečnosti, že silná značka vede k věrnosti zákazníka, ovšem za silnou značkou se taky musí skrývat kvalitní výrobek nebo služba.

Že je značka nejvýznamnější součástí aktiv společnosti uvádí i Olins (2009). Na rozdíl ale od Hilla (2019) nepovažuje úspěch značky za dílo manažerů či marketérů. Dle autora značku řídí zákazníci. Pokud o značku nebudou mít zákazníci zájem, může se společnost snažit sebevíce, ale úspěšná nebude. Pokud ovšem značka zákazníky zaujme, může dosáhnout úspěchů, které ani samotná společnost nečekala.

1.3.1 Význam značky

Vzhledem k vysoké konkurenci na trhu se rozdíly v produktech ztenčují, a proto roste význam značky, jelikož se stává jediným nástrojem, díky kterému je možné produkt odlišit. Jakmile jsou zákazníci ochotni platit za značku, kterou znají více než za jiný produkt konkurenční značky, je to důkaz, že branding (budování značky) funguje. Silná značka pak

pro firmu představuje klíčovou konkurenční výhodou. Tuto myšlenku uvádí Karlíček (2018) a je to z důvodu, že dobrá značka zvyšuje hodnotu vnímající zákazníkem, což přináší větší důvěryhodnost v produkt konkrétní značky a díky tomu spotřebitel zvolí právě tento produkt.



Obrázek 4 Grafické znázornění významu značky
(Karlíček, 2018, str. 625)

Značka podle Kotlera a Kellera (2013) identifikuje výrobce produktů a díky tomu mají spotřebitelé možnost výrobcům přiřadit zodpovědnost za kvalitu jejich produktů. Značka je součástí našich každodenních životů a je nositelem významu a hodnoty produktu.

Keller (2013) ve své knize rozděluje význam značky pro zákazníka a firmy. Pro zákazníka značka představuje zkratku při výběru mezi produkty. Pokud měl zákazník v minulosti s konkrétní značkou pozitivní zkušenost je velmi pravděpodobné, že sáhne právě po ní místo zdouhavého rozhodování se. Druhým pohledem je firma. Pro firmu značka představuje velmi cenný majetek, který je schopen ovlivnit chování zákazníků, prodej a poskytuje jistotu budoucích výnosů.

Hill (2019) uvádí, že se značka dělí na dva typy, a to vnější a vnitřní. Vnitřní představují funkční charakteristiky jako tvar nebo funkčnost. Vnějšími atributy jsou např. název značky, cena nebo obal. Právě podle těchto atributů se často spotřebitelé rozhodují při výběru mezi různými produkty. Umožňují totiž tvořit asociace (spojení) a tím konkrétní značce přiřazují hlubší význam.

Podle Kafky a Kotyzy (2014, str. 37) je *značka zástupným symbolem, který slouží jako určitá forma podpisu subjektu*. Grafická značka je základním prvkem vizuální prezentace.

Vysekalová a Mikeš (2018) označují značku za smysl reklamy. Hlavním úkolem reklamy je totiž budování značky. Podniky potřebují svou značku dostat do povědomí, aby ji spotřebitelé následně mezi konkurenčními produkty rozpoznávali.

Jedním z úkolů značky je tedy rychlé a jednoduché rozpoznání subjektu, tohoto dosáhneme označením pomocí loga/grafické značky, které dělíme do tří skupin: obrazové, typografické a kombinované. Logo by mělo být jednoduché, dobře čitelné a zapamatovatelné. Začátkem je tedy výběr názvu nebo jména. Zde je podstatné, aby byl název jednoznačný a stručný. Samozřejmě nesmí kopírovat anebo napodobovat již existující značky (Vysekalová a Mikeš, 2018). Svou roli hraje také výběr barvy. Na základě průzkumů je jako nejoblíbenější barva nejčastěji označována modrá. Představuje barvu klidu, věrnosti a stability (např. Nokia). Dále pak dominuje barva červená, která vyvolává vášně, ztělesňuje lásku a sílu (např. Coca Cola). Zelená barva se stává více oblíbenou v posledních letech, kdy trhu dominují eko produkty, jelikož představuje spojení s přírodou, symbolizuje klid a energii (např. Econeia).

The image shows the Nokia logo, which consists of the word "NOKIA" in a bold, blue, sans-serif typeface.

Obrázek 5 Logo Nokia (Nokia logo, ©2022)

The image shows the Coca-Cola logo, which is the word "Coca-Cola" written in its iconic red, cursive script.

Obrázek 6 Logo Coca Cola (Logo Coca Cola Free Download, ©2020)

The image shows the Econeia logo, which features a stylized green leaf icon to the left of the word "econeia" in a lowercase, green, sans-serif font.

Obrázek 7 Logo Econeia (Econeia s.r.o., ©2020)

Podle Vysekalové a Mikeše (2018) kromě těchto standardních definic barvy má každá barva svůj specifický psychologický význam, který se mění na základě osobnosti člověka, jeho zkušenostech a emočním rozpoložením.

Du Plessis (2011) pojednává o procesech v mozku, které zákazníka přimějí k rozhodnutí pro výběr konkrétní značky. Uvádí, že lidé nakupují na základě vzpomínek a pokud máme nákup

konkrétní věci spojen s něčím příjemným, budeme tento nákup i dále opakovat. Musíme tedy předem odhadnout co ve spotřebiteli konkrétní logo nebo obal vyvolají a následně je naší cílové skupině přizpůsobit. Podobnou myšlenku mají i Vysekalová a Mikeš (2018), kteří pojednávají o výzkumech, jenž dokázaly, že se člověk rozhoduje právě na základě emocí, nikoliv na základě faktů.

Kromě prvotního oslovení svým vizuálem by tedy spotřebitele značka měla i emocionálně zasáhnout. Značka, která zákazníka nejvíce emocionálně ovlivní v pozitivním smyslu, bude mít nejvyšší šanci, že si ji zachová v paměti a při následném výběru ze všech produktů či služeb si vybere právě ji. Značka by měla odrážet filozofii firmy, musí být funkční a originální.

Podle Olinse (2009) má značka hlubší význam než funkci zajišťující odlišení jednotlivých produktů různých výrobců či konkurenční výhodu. Uvádí, že značka je prostředkem, který pomáhá rozvíjet jednotnou podnikovou kulturu, je nástrojem pro jednodušší hledání nových zaměstnanců, protože lidé mají zájem pracovat pro známé a silné značky, které jim přináší jistotu.

Vysekalová (2011, str. 137) uvádí, že *značka je to, co prodává, je vztahem mezi produktem a zákazníkem, orientačním bodem při výběru, souborem vjemů v hlavě zákazníka, nositelem klíčových hodnot důležitých pro zákazníka*. Význam značky tedy není pouze grafické označení produktu, ale je to také hlavní prodejní argument.

Hague, Harrison, Cupman a Truma (2016) uvádí, že značka představuje až 30 % z hodnoty akcií na trhu, a to především díky její roli, kdy nám značka každodenně usnadňuje rozhodování při nákupu. Pokud se spotřebitel nerozhodne na základě ceny či vlastností produktu, zvolí na základě značky. Silná značka představuje pro společnost značnou výhodu, jelikož umožňuje své produkty prodávat i za výrazně vyšší cenu bez jakéhokoliv racionálního důvodu.

1.3.2 Identita značky

Identita značky představuje to, jak se firma prezentuje před zákazníky. Pokud se firma chce jednodušeji prosadit na trhu mezi konkurencí, musí mít jasně danou vizi a směr jakým chce vystupovat. Firma, která se bude jak mimo firmu, tak vně, prezentovat jednotným způsobem, bude na spotřebitele působit více důvěryhodně. Z čehož vyplývá, že identitu buduje nejen samotné vystupování firmy, ale také chování zaměstnanců, kvalita produktů atd., zkrátka všechn aktivní projev (Kafka a Kotyza, 2014).

Karlíček (2018, str. 665) identitu značky definuje jako *jedinečný soubor asociací, které má značka u cílové skupiny vyvolávat*. Identita značky určuje, co značka zákazníkům může nabídnout, a co ji odlišuje od konkurence.

Podle Mikoláše (2005, str. 82) česká literatura pojem identita velmi opomíjí. Což vede ke skutečnosti, že firmy následně skutečnost, že identita firma je velmi důležitá pro konkurenceschopnost, neberou v potaz. Uvádí, že *identita je souborem vnějších a vnitřních znaků, které ji reálně identifikují v prostředí. Identita je nalezení a pochopení poslání, role a obrazu firmy*.

O identitě značky jako o prvku, kterým se firma identifikuje/odlišuje od ostatních, pojednává i Hill (2019). Uvádí, že identitu značky tvoří firemní komunikace, která se skládá ze tří prvků, jimiž jsou symbolika, chování a různé formy plánované komunikace, kterou tvoří manažerská a marketingová komunikace. Symbolika představuje vizuální část a chování se týká způsobu, jakým firma jedná se svými zaměstnanci a svým okolím.

Tomek a Vávrová (2009) pojednávají o „Image“ firmy, která představuje celkový dojem v očích spotřebitele, který je tvořen všemi aktivitami firmy. Tedy stejně jako autoři Kafka a Kotyza (2014) tvrdí, že spotřebitel vnímá podnik jako celek, nikoliv pouze podle kvality nebo vzhledu produktu. Rozdíl mezi identitou a image je ten, že identitu si buduje firma záměrně na základě své strategie dobře promyšlenými a realizovanými kroky, kdežto image je to, co si zákazník pod danou značkou představí v návaznosti na přijaté informace. Image je možné vnímat kladně i záporně (Image značky, © 2009–2022; Identita značky, © 2009–2022). S touto definicí se ztotožňuje i Vysekalová (2011), kdy uvádí, že image značky je běžná věc, nástroj, díky kterému můžeme dosáhnout krátkodobých výsledků.

1.3.3 Hodnota značky

Hodnota značky je založena na dvou stránkách, jimiž jsou hodnota z pohledu zákazníka a finanční hodnota pro podnik. Podle Kotlera a Kellera *hodnota značky je hodnotou, kterou značka přidává výrobkům a službám* (2013 str. 161).

Dle Tomka a Vávrové (2009 str. 191) je hodnota značky *strategickou záležitostí, hodnotou majetku, který je součástí konkurenční výhody a podporuje dlouhodobě rentabilitu firmy*. Stejnou úvahu má i Vysekalová, Mikeš a Binar (2020) kteří porovnávají image značky a hodnotu značky. Uvádí, že image značky považuje za přirozenou skutečnost, hodnota je pak otázkou strategie, která má hodnotu majetku, což je součástí konkurenční výhody.

Hill (2019) uvádí, že hodnota značky musí být založena na vztahu mezi zákazníkem a společností (vlastníkem značky). Dále uvádí, že hodnota značky představuje aktivum, které může mít významný dopad na finanční situaci podniku.

Olins (2009) tvrdí, že přiřazení hodnoty značce je velmi důležité, ale nikoliv náročné. Hodnota značky má takovou cenu, jakou je za ni člověk ochoten zaplatit. S tímto názorem se ztotožňuje i Karlíček (2018). Uvádí, že skutečnost, o kolik více je spotřebitel ochoten platit za produkt konkrétní značky, než za konkurenční či „noname“ značky, představuje měřítko hodnoty značky.

Hodnota značky podle Aakera (2003) vytváří samotnou hodnotu výrobku a také tvoří hodnoty jak pro zákazníka, tak pro firmu. Dělí se do základních kategorií: znalost jména značky, věrnost značce, vnímanou kvalitu a asociace spojené se značkou.

1.3.3.1 Znalost značky

Znalost značky, známé také pod anglickým názvem Brand awareness, představuje sílu v povědomí lidí o konkrétní značce. Cílem marketérů je, aby v hlavě spotřebitele jako první vyvstala právě jejich značka, jelikož při výběru z množství značek zvolíme právě tu, se kterou jsme se již v minulosti setkali. Tohoto cíle není jednoduché dosáhnout vzhledem k tomu, že jsme denně zahlcováni stovkami značek. Proto je pro navýšení znalosti značky potřeba vyniknout nad tyto denní útoky na náš mozek (Aaker, 2003). Karlíček (2018) rozděluje znalost značky na dva faktory, a to rozpoznání značky a míru vybavení značky. Rozpoznání značky představuje situaci, kdy dokážeme značku a její produkty identifikovat mezi ostatními na jednom místě prodeje. Míra vybavení značky pak znamená, že jsme schopni si konkrétní značku vybavit jako první pouze při představě dané kategorie produktů.

1.3.3.2 Vnímání kvality

Vnímaná kvalita je pro spoustu společností hlavním prodejním argumentem. Podle Karlíčka (2018) je tento faktor jeden z nejdůležitějších předpokladů pro spokojenost zákazníka. Je rozdíl mezi kvalitou vnímanou a skutečnou kvalitou. Spotřebitel může vnímat kvalitu naprosto jinak než prodejce. Např. spotřebitel vidí kvalitu v tom, že produkt vydrží bez závady několik let. Naopak mu nezáleží na kvalitě obrazu nebo zvuku, kdežto pro firmu můžou být tyto dva body hlavním prodejním argumentem. Je podstatné tedy vědět, jak vnímá kvalitu cílová skupina a přizpůsobit jí prezentaci produktu či služby tak, aby byl tento prodejní argument firmy správně oceněn. Podle Kotlera a Kellera (2013) jde kvalita ruku

v ruce se spokojeností zákazníků a vyšších zisků. Pokud zákazník kvalitu správně ocení, může si firma účtovat vyšší cenu za produkty či služby a někdy i nižší náklady.

1.3.3.3 Věrnost značce

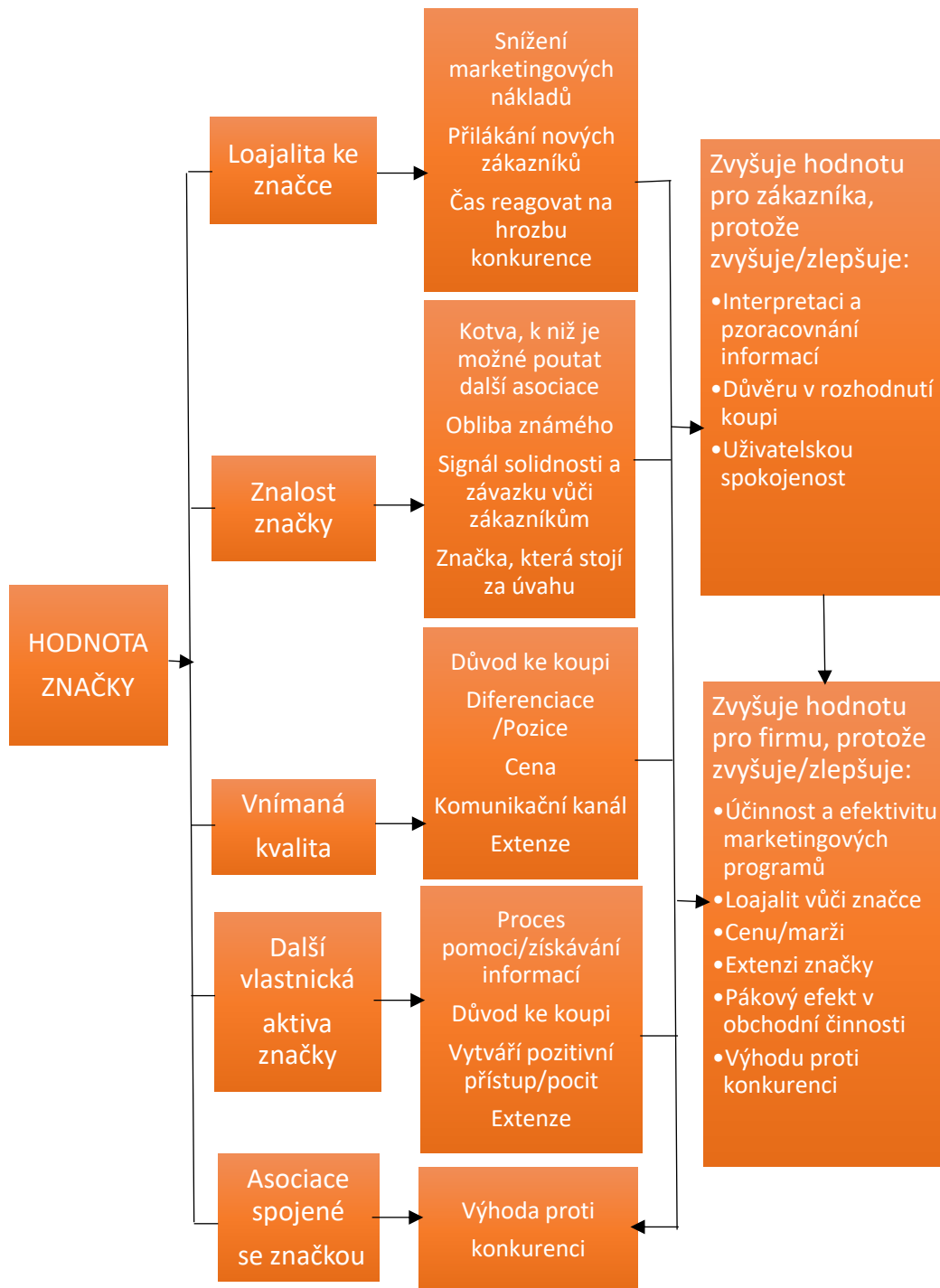
Ideálním zákazníkem je ten loajální, jelikož od tohoto zákazníka se dá v budoucnu očekávat opakovaný nákup, doporučení ostatním spotřebitelům a také je pro firmu levnější udržet si takového zákazníka než získávat nové. To, že je výhodnější mít dlouhodobý vztah se zákazníky nežli jednorázové transakce, uvádí i Hill (2019). Pokud spotřebitel přestane cítit, že je pro firmu důležitým zákazníkem, vzhledem k vysoké konkurenci nebude těžké najít jinou firmu, která spotřebiteli poskytne něco navíc. Z toho důvodu je věrnost značce důležitá. Pokud nebude mít značka věrné zákazníky, nebude mít s velkou pravděpodobností na trhu pevnou pozici (Řízení zkušeností se značkou, ©2022).

O důležitosti věrnosti zákazníka pojednává Tomek a Vávrová (2009) kteří uvádí, že je důležité udržovat se zákazníky obchodní vztah, který musí být obohacen o aktivní komunikaci, budování vztahů a poskytování dodatečných služeb. Vztah firmy a zákazníka je potřeba opečovávat a upevňovat. Podle Kotlera a Kellera (2013) pro zvyšování věrnosti zákazníka existují tři druhy aktivit, jimiž jsou interakce se zákazníky, příprava věrnostních programů a vytváření institucionálních vazeb. Věrnost pak přináší firmě jistotu poptávky a vytváří bariéru pro vstup konkurenčních firem na trh.

Věrností zákazníka se zabývá i Hill (2019) který uvádí, že představuje několik forem věrnosti a udržet si zákazníka neznamena získat jeho věrnost. Dále poznamenává, že každý zákazník má pro společnost jinou hodnotu, ať už je značce věrný sebevíce.

1.3.3.4 Asociace spojené se značkou

Poslední kategorií jsou asociace spojené se značkou. Pod asociací si představme spojení, se kterými má člověk značku spojenou. Může to být např. spojení se slavnou osobností, osobní zkušeností nebo doporučení. Podle Kellera (2013) značka sdílí informace v 6 různých úrovních: vlastnosti, užítky, hodnoty, kultura, osobnost, uživatel. Každá značka by si měla zvolit, ve které z těchto úrovní se bude prezentovat, ovšem v rámci propagace by neměla zanevřít na ostatní úrovně, jelikož např. pouze vlastnosti nemusí každého spotřebitele zaujmout. Měly by si nechat otevřeny možnosti pro využití propagace ve více úrovních.



Obrázek 8 Znázornění jak hodnota značky vytváří hodnotu výrobku (Aaker, 2003)

2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum se zaměřuje primárně na poznání trhu, který představují zákazníci, dodavatelé a odběratelé. Kvalitní marketingový výzkum by měl společnosti přinést klíčové informace, na základě kterých může v budoucnu stavět svá rozhodování. Pokud společnost nebude znát své spotřebitele a jejich pohnutky k rozhodování, může realizovat takové změny, které budou mít na společnost negativní dopad tím, že o své zákazníky přijde (Kotler a Keller, 2013; Foret a Melas, 2021). Kotler a Keller (2013, str. 132) marketingový výzkum definují jako *systematické navrhování, sběr, analýzu a reportování dat a zjištění související s určitou marketingovou situací, před kterou společnost stojí*.

Dříve bylo získávání dat postaveno hlavně na aktivní účasti respondentů, dnes mohou výzkumy stát i na pasivních datech či na datech získaných automatizací. Princip výzkumu se však nemění. Podle Tahala (2017) je marketingový výzkum nástrojem, který slouží k porozumění trhu a spotřebitelů, je podnětem k tvorbě lepších a nových služeb a produktů na trhu.

Marketingový výzkum podle Americké marketingové asociace je definován jako *funkce, která spojuje spotřebitele, zákazníka a veřejnost s marketingovým oddělením skrze informace používané k identifikaci a definování marketingových příležitostí a hrozeb* (Definitions of Marketing: Definition of Brand, ©2017). Dále uvádí, že právě marketingový výzkum definuje informace potřebné k řešení těchto situací, doporučuje vhodné metody sběru informací, koordinuje celý proces, analyzuje výsledky a přináší zjištěné skutečnosti a jejich dopad.

Hague, Harrison, Cupman a Truma (2016) uvádí, že účelem marketingového výzkumu je snížit podnikatelské riziko. Vzhledem k rozrůstajícímu se trhu není možné se spolehnout na intuici a zkušenosti při rozhodování, je důležité stavět na podložených datech.

Podle Karlička (2018) marketingový výzkum představuje zásadní marketingovou funkci, díky které marketéři snižují úroveň nejistoty, která je zapříčiněna rychlou změnou marketingového prostředí. Ztotožňuje se se stejnou myšlenkou jako Hague, Harrison, Cupman a Truma (2016) a tou je, že strategická rozhodnutí firmy nesmí vycházet z intuice jedince.

Každý výzkum má určité fáze, které na sebe navzájem navazují a doplňují se. Pokud tedy v počátku některé z kroků podceníme, projeví se to na pozdějších krocích, a především na výstupu. Pro realizaci marketingového výzkumu je jako první důležité formulovat

marketingový problém, aby nedošlo ke špatnému pochopení smyslu celého výzkumu a na základě toho můžeme určit cíl. V návaznosti na cíl pak stanovíme vhodné nástroje (Tahal, 2017). Kotler a Keller (2013) uvádí 6 základních kroků marketingového výzkumu:



Obrázek 9 6 základních kroků marketingového výzkumu (Kotler a Keller, 2013, str. 133)

2.1 Definice problému a cílů výzkumu

Zadání marketingového výzkumu by mělo být co nejkonkrétnější, aby nedošlo ke špatnému pochopení a následnému zkoumání nepodstatných informací. Podle autorů Hague, Harrison, Cupman a Truma (2016) existuje v průzkumu zlaté pravidlo, které zní, že dobře definovaný problém je na půl vyřešený problém, protože kvalitně definovaný problém vede ke správnému definování cíle. Ovšem ne vždy je možné problém definovat jednoznačně, jak uvádí Kotler a Keller (2013), jelikož některé z výzkumů mohou mít za cíl objevovat, kdy pak výstupem bude zjištění skutečné příčiny problému a navržení možných řešení. Také mohou být popisné, které se snaží kvantifikovat poptávku a jako poslední mohou být kauzální, které zkoumají souvislost mezi příčinou a následkem.

2.2 Příprava plánu výzkumu

Druhým krokem je stanovení efektivního plánu pro sběr dat a odhad jejich nákladů. Jestliže by měl být náklad na výzkum vyšší než následný přínos, nemá takový výzkum smysl. Pro sestavení plánu, je potřeba určit zdroje dat, metody výzkumu, velikosti vzorků a kontaktní metody (Kotler a Keller, 2013).

2.3 Sběr dat

Vhodnými nástroji získáme data, které vyhodnotíme a přeměníme v informace. Data se dělí na měkká a tvrdá. Tvrdá data jsou čísla a údaje získaná ze záznamů firmy, může se jednat o náklady nebo pohyb zboží. Tato data nejsou ovlivněna názorem člověka. Naopak měkká data získáváme dotazováním nebo pozorováním subjektů.

Dále můžeme data dělit na interní a externí. Jak z názvu vyplývá, interní data získáme v ně organizace, jsou to data generována z firemního systému, ale mohou to být také data získána z dotazníků, které podnik sám vytvořil v návaznosti např. na nákup na jeho e-shopu a následně rozeslal zákazníkům. Externí data jsou naopak získána zkoumáním jevů mimo firmu. V praxi je efektivní pracovat s oběma typy dat.

Podle zdrojů můžeme dělit data na primární a sekundární. Primární získáváme účelně pro konkrétní výzkum. Sekundární data byla pořízena dříve a nezávisle na našem výzkumu. Primární data sbíráme pomocí kvantitativních a kvalitativních výzkumů. Kvalitativní výzkum získává měkká data, nejčastější metodou je např. hloubkový rozhovor. U kvantitativního výzkumu získáme konkrétní data, která nejsou ovlivněna moderátorem (osobou, která vede rozhovor). S těmito daty se dá dále pracovat a vyhodnocovat (Tahal, 2017; Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011; Kotler a Keller, 2013). Hague, Harrison, Cupman a Truma (2016) uvádí, že kvantitativní data by měla mít určitou úroveň přesnosti a podle toho by se měly volit i metody pro jejich získání.

Celkově lze říct, že kvalitativní výzkumy jsou méně častější z důvodu časové a finanční náročnosti, avšak získaná data mají mnohem větší přidanou hodnotu. Při výzkumu není výjimkou použití obou těchto metod. Oba výzkumy vycházejí z primárních dat získaných pomocí dotazování, které se dále dělí na dotazování osobní, telefonické, online nebo písemné. Další způsoby získávání jsou pozorování a experiment (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011; Hague, Harrison, Cupman a Truma, 2016).

Kvalita získaných dat se odvíjí od zvolení cílové skupiny. Získaná data by měla být:

- relevantní,
- validní,
- spolehlivá,
- efektivní (Foret a Melas, 2021).

2.3.1 Kvantitativní marketingový výzkum

Kvantitativní výzkum je zaměřen na sběr údajů, týkající se četností výskytu nějakého jevu. Ptáme se zde „Kolik?“ nikoliv „Proč?“ jako to je u kvalitativního výzkumu. Hague, Harrison, Cupman a Truma (2016) dělí kvalitativní a kvantitativní výzkum podle počtu respondentů. Pro kvalitativní výzkum považují vhodných méně než 30 respondentů, pro kvantitativní pak více než 50. Jakýkoliv počet mezi těmito hodnotami zahrnují do šedé zóny.

Sběr dat zde probíhá na základě stanovených podmínek, kdy data musí být srovnatelná, celkový objem dat musí být dostatečně velký a musí být nezávislá. Výstupem bývají nejčastěji grafy a tabulky, které vyjadřují zastoupení konkrétní odpovědi nebo zkoumaného jevu. Základní techniky kvantitativního výzkumu jsou:

1. dotazování
2. pozorování
3. experiment (Kozel, 2006; Foret a Melas, 2021; Tahal, 2017).

2.3.1.1 Dotazníkové šetření

Dotazování probíhá formou osobní, telefonickou, písemnou nebo elektronickou. Pro osobní dotazování Hague, Harrison, Cupman a Truma (2016) uvádí jako výhody možnost lepšího pochopení otázek, udržení zájmu respondenta, vyšší důvěryhodnost a větší autentičnost odpovědí. Mezi nevýhody pak řadí složitější zorganizování a vyšší náklady. Telefonická forma nám zajistí širší geografický záběr, je rychlejší a má nižší náklady. Mezi nevýhody uvádí vyšší pravděpodobnost, že respondent odmítne účast v průzkumu. Mezi hlavní nevýhody písemné formy patří malá míra odezvy, výhodou je pak vyšší soukromí při jeho vyplňování a anonymita, především pokud dotazník obsahuje citlivé či osobní dotazy. Výhodou elektronické formy je především jednoduchost při vyhodnocení pomocí počítače. Na rozdíl od písemné formy je zde vyšší míra odezvy, jelikož vyplnění elektronického dotazníku a odeslání pomocí jednoho tlačítka je velmi jednoduché a rychlé.

Formu volíme v závislosti na rozsahu otázek, časových a finančních možnostech atd. V praxi se obvykle využívá kombinace více forem dotazování (Kozel, 2006; Foret a Melas, 2021).

Dotazníkové šetření je jednou z nejčastějších nástrojů kvantitativního výzkumu. Může se zdát, že vytvořit otázky a odpovědi do dotazníku je jednoduché. Při tvorbě dotazníku musí být dodrženo několik základních pravidel:

- dotazník musí na počátku stručně informovat o svém účelu,
- otázky by měly být stručné a jasné,
- dotazník by měl obsahovat pouze otázky, které v rámci výzkumu využijeme.

Úvod dotazníku tvoří 1-2 věty, které respondenta informují o tom, kdo jsme (jakou společnost zastupujeme) a především o důvodu dotazníku. Je možné také uvést orientační dobu strávenou vyplňováním dotazníku (Tahal, 2017).

Otázky v dotazníku se mohou dělit na otázky dle účelu, variant odpovědí a vztahu k obsahu. Nejčastěji se ale využívá dělení dle variant odpovědí, což jsou otázky:

- otevřené,
- uzavřené,
- kombinované.

U otevřených otázek má respondent naprostou volnost ve své odpovědi, jelikož ji formuluje dle svého vlastního úsudku. Uzavřené otázky dotazovanému nabízí přímo konkrétní varianty odpovědí. Poslední varianta kombinované odpovědi spojuje obě předchozí varianty. V otázce jsou uzavřené odpovědi, ale nabízí se jako poslední možnost odpovědi „jiné“, kde může dotazovaný uvést vlastní odpověď.

V dotazníku bychom se měli vyvarovat dlouhých otázek, pokládání více dotazů v jedné otázce, používání více záporů a odborných výrazů. Otázky by na sebe měly logicky navazovat.

Dotazníkové šetření je méně časově náročné na sběr dat i vyhodnocení. Také je méně nákladné, jelikož není potřeba moderátora, nebo jiného odborníka pro sběr dat (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011; Tahal, 2017; Hague, Harrison, Cupman a Truma, 2016).

2.3.1.2 Pozorování

Základním předpokladem pozorování je jeho realizace v reálném a přirozeném prostředí, které probíhá na základě předem stanoveného scénáře, aby pozorovatel věděl, co přesně má sledovat (Tahal, 2017).

2.3.1.3 Experiment

Experiment se realizuje v případě, kdy je za potřebí otestovat dopad nějakého rozhodnutí nebo změny (např. změna interiéru provozovny, zavedení nového produktu). Výsledky experimentu nemusí 100% odpovídat realitě, jelikož se dotazujeme respondentů na věci, které jsou pouze teoretické. Člověk se následně v praxi může zachovat úplně jinak. Ideální situace tedy je, pokud máme k dispozici experimentální a kontrolní skupinu. Experimentální skupina představuje vzorek, na kterém otestujeme připravovanou změnu a následně ji porovnáme s kontrolní skupinou, která pojede v zajetých kolejích beze změny (Tahal, 2017).

2.3.2 Kvalitativní marketingový výzkum

Kvalitativní výzkum se zabývá vztahy, závislostmi a příčinami, které souvisí s rozhodováním zákazníka. Podstatou je pochopit důvod proč zákazník upřednostní jeden produkt místo druhého. Přináší tedy odpovědi na otázku „Proč?“. Výzkum probíhá na základě strukturovaného rozhovoru mezi výzkumníkem a skupinou dotazovaných nebo jednotlivci. Hague, Harrison, Cupman a Truma (2016) uvádí mezi konkrétní situace, kdy je vhodné kvantitativní výzkum provádět, např. zkoumání postojů a chování nebo testování reklam (často využívají reklamní agentury k otestování přijetí nových reklam nebo kampaní).

Podle Tahala (2017) probíhá kvalitativní výzkum v několika krocích:

1. Proces přípravy kvalitativního výzkumu

Pro realizaci je jedním ze stěžejních kroků příprava strukturovaného scénáře. Podle tohoto předem připraveného scénáře pak výzkumník (nebo také moderátor) vede rozhovor. Úvodní část obsahuje představení tématu, o kterém bude následná diskuse probíhat. Pokud nebude scénář předem připraven existuje riziko, že se rozhovor odkloní od tématu nebo se stráví více času na konkrétních otázkách a na další nezbyde čas. Dalším klíčovým krokem je zvolení vhodných respondentů. Je důležité zvolit správnou cílovou skupinu a takové osoby, které budou schopny odpovědět na kladené dotazy.

2. Realizace rozhovorů

Po tvorbě scénáře a výběru respondentů následuje realizace rozhovorů. Ta se dělí na typické formy:

- skupinová diskuse,
- individuální hloubkový rozhovor,
- expertní rozhovor,
- miniskupiny.

Skupinová diskuse je nejrozšířenější formou. Probíhá na základě předem připraveného scénáře se skupinou 8-12 respondentů. Je podstatné, aby se během diskuse dostali ke slovu všichni respondenti, což musí zajistit moderátor.

Individuální hloubkový a expertní rozhovor jsou si v podstatě podobné, avšak liší se ve výběru respondentů. V případě individuálního hloubkového rozhovoru jsou

respondenty koncoví spotřebitelé, zatím co u expertního rozhovoru se jedná o profesionály pro daný obor. Expertní rozhovory obvykle probíhají individuálně s každým profesionálem zvlášť, předmětem výzkumu je oblast jejich podnikání. Jak vyplývá z názvu i u individuálního hloubkového rozhovoru jsou převážně respondenti dotazováni jednotlivě, a to z toho důvodu, že mohou mít otázky např. citlivou povahu.

Miniskupiny představují střední cestu mezi skupinovou diskusí a individuálním hloubkovým rozhovorem (Tahal, 2017).

2.4 Presentace výsledků

Posledním krokem výzkumu je interpretace. Interpretace analýzy dat znamená, že vytvoříme závěry se získaných dat a získáme tím doporučení pro řešení zkoumané situace. Je potřeba závěry interpretovat co nejsrozumitelněji, aby byly správně pochopeny (Kotler a Keller, 2013). Je tedy potřeba zvážit pro jakou skupinu lidí bude prezentace zpracována. Pro prezentaci je možné využít data či tabulky, prezentaci, závěrečnou zprávu nebo interaktivní report (Tahal, 2017).

2.5 Výsledky jako podklad pro rozhodování manažerů

Společnost, která zpracuje anebo si nechá zpracovat marketingový výzkum po prezentaci výsledků stojí před rozhodnutím, jak s výsledky naložit. Pokud ji výsledky nepřesvědčí, může navržená opatření zamítnout a realizace výzkumu byla zbytečná, nebo může provést další studie a výzkumy. Naopak pokud byla firma od začátku přesvědčena o správnosti výzkumu, pouze se ujistí ve svém postoji (Kotler a Keller, 2013).

3 E-SHOP

Internet výrazně změnil způsob podnikání, ať už se jedná o hledání nových zdrojů příjmů nebo získávání nových zákazníků. Existuje osm základních modelů webových stránek – od jednoduchých statických stránek webu až po bohatě interaktivní online herní weby, obchody přeplněné produkty až po online aukce. Pojem e-shop pochází z angličtiny (shop=obchod, e=představuje elektronickou podobu) a je nejpoužívanějším výrazem pro internetový či elektronický obchod. Pod pojmem e-shop si běžně představíme webovou stránku, na které je možné zrealizovat obchod od výběru zboží, přes pokladnu až po dokončení objednání. Elektronický obchod ale nepředstavuje pouze nákup hmotného zboží, zahrnuje také obchodování se službami a všechny navazující kroky jako je např. reklama, uzavírání smluv online atd. (Reynolds, 2004; Kurtz a Boon, 2006).

OECD (česky Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj) definuje e-shop jako *elektronický obchod jakékoli obchodní transakce, které provádějí osoby fyzické i právnické, přičemž tyto transakce jsou založeny na elektronickém zpracování a přenosu dat* (Elektronický obchod, ©2018).

Podle WTO (česky Světová obchodní organizace) tento pojem *zahrnuje jak výrobky, které jsou prodávány a placeny přes internet, ale doručovány ve hmotné podobě, tak produkty, které jsou přes internet doručovány v podobě digitální* (Elektronický obchod, ©2018).

V každém případě by měl každý elektronický obchod zákazníkovi nabídnout co nejkvalitnější služby. Měl by mít bezchybný a podrobný obsah, který zajistí nejen informovanost zákazníka, ale především důvěru v produkt/službu, a především v prodejce.

3.1 Historie a vývoj

První e-shop spatřil světlo světa v 90. letech, konkrétně v roce 1994, kdy vznikl e-shop netmarket.com, který funguje do dnes. O rok později vznikl Amazon a e-Bay, následovala její společnost Dell a Netflix (Historie a budoucnost elektronického obchodování, ©2019). V České republice začaly e-shopy vznikat v roce 1996, mezi první patří např. Vltava (knihkupectví), mezi nejúspěšnější pak můžeme zařadit Mall, který vznikl v roce 2000, ve stejném době založila svůj první e-shop také společnost Alza (Malý historický exkurz za prvními e-shopy, ©2010).

Výhodou e-shopu je především pohodlí při nákupu, kdy člověk nemusí nikam chodit nebo jezdit, stačí se připojit na internet, do vyhledávače zadat produkt, který hledáme a můžeme

vybírat z nepřehledného množství. Nákup pak může být hotový za 5 minut. Další výhodou je také cena, ve většině případů bývá zboží na e-shopech levnější než v kamenných prodejnách. Nevýhodou je nemožnost prohlédnout si produkt ve skutečné podobě, ačkoliv e-shopy obsahují velké množství fotografií. Na druhou stranu mají spotřebitelé možnost zboží vrátit do 14 dní bez udání důvodů, velké e-shopy jako např. About you dokonce nabízejí možnost bezplatného vrácení včetně uhrazení nákladů za dopravu.

Velký boom nastal v době pandemie koronaviru. Jelikož došlo k uzavření kamenných obchodů velká část obchodníků přesunula své podnikání do elektronické podoby. Podle informací na webových stránkách existuje ke dni 19. 03. 2022 40 967 e-shopů a předpokládá se meziroční nárůst o 8 %. Nejběžnějším sortimentem je se 17 % oblečení, následováno domem a zahradou se 13 % a potravinami s 8 %. Nejprodávanejším produktem jsou telefony. Nejčastěji využívanou platební metodou je stále dobírka, ačkoliv se s každým rokem její využívání snižuje, a naopak roste platba kartou online. Tato metoda je velmi rychlá, ovšem spousta lidí má v tento způsob stále nedůvěru, obávají se zneužití při zadání údajů, také je nutné u některých bank mít tuto možnost platby povolenou, kdežto dobírka žádné zvláštní úkony nevyžaduje, pouze si za ni člověk připlatí (Česká e-commerce, ©2008–2022). Co se dopravy týče největší rozmach zažila Zásilkovna, jejíž počet zásilek byl v roce 2020 téměř 40,5 milionů, což je meziročně nárůst o 114 % (Paketa v roce 2020 zdvojnásobila svůj obrát!, ©2021.).

Roste také nákup přes mobilní zařízení. Tomuto trendu se musely e-shopy přizpůsobit, jelikož zobrazení na mobilu je diametrálně odlišné od zobrazení na počítači. Existuje stále velké množství nejen e-shopů, ale i prezentačních webových stránek, které nejsou responzivní (responzivita=prizpusobení zobrazení stránky pro různé druhy zařízení), čímž přicházejí o potenciální návštěvníky.

Vliv webu má na světovou ekonomiku ohromný dopad. Pro podnikatele nebo provozovatele kamenných prodejen je e-shop skvělým způsobem, jak rozšířit své podnikání. Nejprve je ale potřeba tomuto prostředí porozumět. Není jednoduché vybudovat úspěšné podnikání online. Pokud nemáme jasně danou představu a cíle, může se realizace e-shopu proměnit v černou díru na peníze. Je potřeba si zodpovědět několik důležitých otázek: čeho chceme e-shopem dosáhnout? Nabídneme zákazníkům něco lepšího, než nabízí konkurence? Je správný čas pro založení e-shopu? Pokud si budeme tímto rozhodnutím naprosto jisti, je potřeba zvolit vhodné řešení pro náš podnik. Podle Reynoldse (2004) v online prostředí

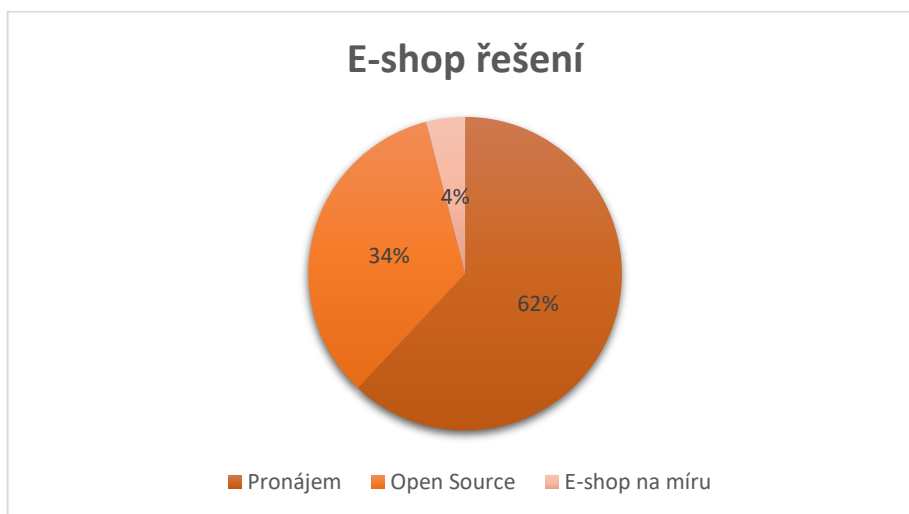
uspěje takový e-shop, který bude na 1. místě myslet na potřeby své cílové skupiny a té přizpůsobí i své stránky.

3.2 Řešení e-shopu

Volba řešení se odvíjí od požadavků na webdesign, funkcionality, rozsah atd. U spousty začínajících podnikatelů je ale kladen důraz spíše na cenu. Existuje proto více možností, pro které se můžeme rozhodnout. E-shop lze realizovat na třech platformách, jimiž jsou pronájem e-shopu, Open Source a e-shop na míru.

Každá z těchto možností má své výhody a nevýhody. Výhodou pronajatého e-shopu je jeho rychlé spuštění a nízká cena. E-shop sice nemá originální řešení přímo na míru, avšak vzhledem k nižší pořizovací částce je to vhodná alternativa. Nevýhodou mohou být omezené funkcionality. Open Source řešení je oproti první variantě časově náročnější, ovšem je zde větší možnost přizpůsobení designu a funkcionalit, s čímž si ale většina uživatelů sama neporadí a je potřeba se obrátit na agenturu, tudíž je potřeba i větší finanční investice. Posledním řešením je e-shop na míru. Tato možnost je finančně i časově nejnáročnější, jelikož se jedná o vývoj originálního řešení ušitého na míru prodejci agenturou. Tuto variantu je vhodné využít v případě požadavků na originální webdesign, při potřebě napojení na firemní systémy nebo při vysokém počtu produktů (v řádech stovek tisíc) (Jak vybrat správné eshop řešení pro vaše podnikání, ©2014-2022).

Dle webu česká e-commerce je nejvíce e-shopů postavených na pronajatých platformách, následuje Open Source řešení a poté e-shop na míru (Česká e-commerce, ©2008–2022).



Obrázek 10 Grafické zobrazení e-shop řešení (vlastní zpracování)

3.3 Online reklama

Výběr vhodné platformy a spuštění e-shopu je pouhý začátek úspěšného podnikání. Podstatná je také správná propagace e-shopu pro získání vyšší návštěvnosti potenciálních zákazníků. Stejně jako při otevření prodejny je i v případě spuštění e-shopu nutné dát sobě zákazníkům vědět. Všechny tyto propagace tedy vedou ke stejným cílům jako je zajištění lepší pozic ve vyhledávání, zvýšení počtu objednávek a zvýšení povědomí o značce. O důležitosti online reklamy pojednává např. Hill (2019) anebo Příkrylová (2019).

3.3.1 SEO

SEO (z anglického Search Engine Optimization) představuje optimalizaci stránky pro vyhledávače. Jedná se o dlouhodobý proces zlepšování webu, jehož cílem je vyšší dohledatelnost v neplacených výsledcích při vyhledávání. SEO nepředstavuje pouze analýzu klíčových slov, ale také jejich logické umístění, popisky a titulky. Optimalizací stránek docílíme nejen lepší dohledatelnosti, ale zvýšíme šanci, že na stránce uživatelé zůstanou a zvýšíme také povědomí o značce samotné (Hill, 2019). Že má SEO pozitivní vliv i na budování značky pojednávají i Kotler a Keller (2013).

3.3.2 PPC reklama

Na rozdíl od SEO se jedná o placenou reklamu. Jak vychází z názvu PPC=Pay Per Click, platí se za proklik každého uživatele na naši reklamu, čímž jej dostaneme na náš web/e-shop. Výhodou této reklamy je přesné cílení na potenciální zákazníky, výsledek se dostaví v dohledné době po spuštění, je flexibilní a stejně jako SEO zvyšuje povědomí o značce. Velkou výhodou je i její měřitelnost. Nevýhodou je v případě vysoké konkurence vyšší investice do kreditu hrazeného vyhledávačem. Existuje více typů PPC reklam např. kampaň ve vyhledávací síti, obsahová kampaň, Google nákupy (Co je SEO? Optimalizace pro vyhledávače v 2021, ©2021; Příkrylová, 2019).

3.3.3 Zbožové srovnávače

Vzhledem k velkému počtu e-shopů nabízející stejné produkty je možnost srovnání na jednom místě spotřebiteli velmi vítána. Mezi nejpoužívanější zbožové srovnávače patří heurka.cz a zboží.cz. Nejedná se pouze o srovnání ceny, ale také o informaci týkající se dostupnosti nebo možnosti dopravy. Dále např. cílem Heuréky není pouze srovnání ceny, ale také doporučení důvěryhodných e-shopů. Na srovnávačích je možné registrovat e-shop i bezplatně, avšak mezi placenými e-shopy nemá velkou šanci, jelikož jej srovnávač zařadí

na nižší příčky (Co jsou zboží srovnávače a proč na nich nesmíte chybět?, ©2020; Příkrylová, 2019).

3.3.4 Sociální sítě

Kampaně na sociálních sítích jsou velmi oblíbené z toho důvodu, že zde lidé stráví denně několik hodin. Pro kampaně na sociálních sítích je důležité vybrat tu správnou platformu, kde se nacházejí naši potenciální zákazníci. Mezi nejvíce využívané sociální sítě se řadí Facebook, Instagram a YouTube. Mezi výhody kampaní na sociálních sítích patří vysoká interakce se zákazníky, kteří mohou naše příspěvky také dál sdílet, dále jsou tyto kampaně levnější a snadno měřitelné. Koncový zákazník na sociální sítě obvykle nejde s cílem nakoupit, avšak je důležité dostat naši značku do jeho povědomí a v případě budoucího nákupu si právě naši značku může vybavit, vyhledat a realizovat na našem e-shopu nákup. O síle sociálních medií pojednávají i Kotler a Keller (2013) kteří uvádí, že sociální média umožňují se se značkou sžít na mnohem hlubší úrovni. Avšak je velkou výzvou pro společnosti uživatele na soc. sítích svou reklamou zaujmout, z důvodu velkého množství různého obsahu (Hill, 2019; Příkrylová 2019). Vysekalová a Mikeš (2018) upozorňují, že reklamy na sociálních sítích nejsou vhodné pro každý business, a tak by si každý při volbě tohoto reklamního kanálu měl nejprve zjistit, zda se zde nachází jeho cílová skupina a jestli kampaň může splnit požadované cíle.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODIKA ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování projektu ke zvyšování konkurenceschopnosti e-shopu www.promodarky.cz. Při naplnění cíle práce bylo postupováno následovně:

- **Zpracování charakteristiky e-shopu www.promodarky.cz**

První část tvoří charakteristika, kde je stručně představena reklamní a digitální agentura ImperialMedia s.r.o., která je provozovatelem e-shopu. Informace jsem čerpala z interních materiálů firmy a dále z webových stránek. Dále je představena značka [promodarky.cz](http://www.promodarky.cz), její vznik a logo. Následuje popis samotného e-shopu. V několika bodech je podrobněji rozebrán jeho vizuál, obsah a funkcionality. Informace jsem čerpala z interních zdrojů firmy ImperialMedia s.r.o. a také z vlastních zkušeností, jelikož jsem se na realizaci e-shopu aktivně podílela.

- **Zpracování kvantitativního výzkumu pomocí dotazníkového šetření**

Zákazníkům, kteří na e-shopu provedli objednávku v měsících leden-březen 2022, jsem v období 15.3. – 1.4. 2022 e-mailem rozeslala elektronický dotazník složený ze 7 uzavřených otázek, 2 otevřených a 1 kombinované otázky. Na dotazník odpovědělo v elektronické formě 63 respondentů z celkových 250 oslovených zákazníků. Otázky byly zaměřeny na spokojenost zákazníka s ohledem na funkčnost e-shopu, realizaci objednávky, kvalitu produktu a jeho doručení. Cílem je zjistit reakci bývalých zákazníků na zrealizovanou objednávku a jejich možnosti následného nákupu na e-shopu www.promodarky.cz. Vyhodnocení dotazníku jsem zpracovala procentuálně a interpretace výsledků proběhla prostřednictvím grafů, které jsou doplněny o vlastní komentář.

- **Zpracování analýzy konkurentů**

Pro analýzu konkurentů jsem zvolila 7 firem, které se zabývají stejným typem podnikání, tedy prodejem reklamních předmětů skrze internetový obchod. Jedná se o firmy JIROUT REKLAMNÍ AGENTURA s.r.o., Promo Direct s.r.o., iNET Solutions s.r.o., iMi Partner, a.s., DG Tip, spol. s r.o. a Reda a.s.. Primární výzkum jsem provedla na základě hodnocení vybraných vlastností, které byly zvoleny ve spolupráci s jednatelem agentury. Jedná se o funkčnost e-shopu, což zahrnuje hodnocení webdesignu, orientace na e-shopu a v nabídce produktů, množství dostupných informací u produktů a proces objednávky. Tyto vlastnosti byly ohodnoceny body od 1 do 10 a následně byl vypočítán průměr. Dále jsem

se zaměřila na výhody/nevýhody pro zákazníky, porovnání ceny zvoleného produktu a termín dodání.

Ke zpracování analýzy byla využita i Porterova analýza pěti konkurenčních sil, kdy byla hodnocena míra ohrožení stávající konkurencí, potenciální konkurencí, dodavateli, zákazníky a substituty.

- **Zpracování analýzy SWOT**

V rámci SWOT analýzy se promítly vnější (příležitosti a hrozby) a vnitřní (silné a slabé stránky) faktory. Analýzu jsem zpracovala na základě interních informací firmy a okolního prostředí.

- **Zpracování projektu ke zvyšování konkurenceschopnosti e-shopu**

Na základě dotazníkového šetření a zpracovaných analýz jsem vypracovala projekt vedoucí ke zvyšování konkurenceschopnosti e-shopu promodarky.cz. Tento projekt byl podroben nákladové, rizikové a časové analýze.

5 PROFIL E-SHOPU WWW.PROMODARKY.CZ

E-shop promodarky.cz je zaměřen na prodej reklamních předmětů. Primárně je zaměřen na prodej pro firmy a organizace, ale vzhledem k širokému sortimentu e-shop vyhledávají a nakupují zde i koncoví zákazníci. E-shop byl uveden do provozu v září 2021.

5.1 Základní údaje

E-shop provozuje reklamní digitální agentura ImperialMedia s.r.o. se sídlem v Uherském Hradišti. Agentura je na trhu 15 let a během své existence rozšířila své působení ze Zlínského kraje do Jihomoravského, Olomouckého a Moravskoslezského kraje, ve kterém je již 2 roky otevřena i nová pobočka. Mezi hlavní služby agentury patří:

- grafické studio,
- webové studio,
- online marketing,
- foto a video studio.

Doplňkovou službou je i zprostředkování produkce a zajištění reklamních předmětů. Právě zde vznikla myšlenka na realizaci vlastního firemního e-shopu.

5.2 Značka e-shopu

Značka promodárky.cz vznikla s vytvořením e-shopu, který byl uveden do provozu v září 2021. Logo promodarky.cz je psáno velkými písmeny, je využit čitelný a jednoduchý font. Jedná se o kombinované logo, kdy písmeno „M“ v logu zastupuje grafické znázornění dárku. Logo tvoří tmavý odstín modré barvy doplněný o světlý odstín využit v obrazové části loga.



Obrázek 11 Logo e-shopu
www.promodarky.cz (interní dokumenty
ImperialMedia s.r.o.)

5.3 Charakteristika e-shopu

Vizuál e-shopu je postaven na bílé barvě, kterou doplňuje odstín modré barvy z loga. E-shop je zaměřen na prodej reklamních předmětů primárně pro B2B sektor, ovšem vzhledem k možnosti objednávat množství bez minimálního omezení na e-shopu nakupují z velké části běžní spotřebitelé. E-shop má jednoho dodavatele, který má sklad v zahraničí a také v České republice. Na e-shopu se nachází přes 1500 produktů, které jsou rozděleny do 4 základních kategorií:

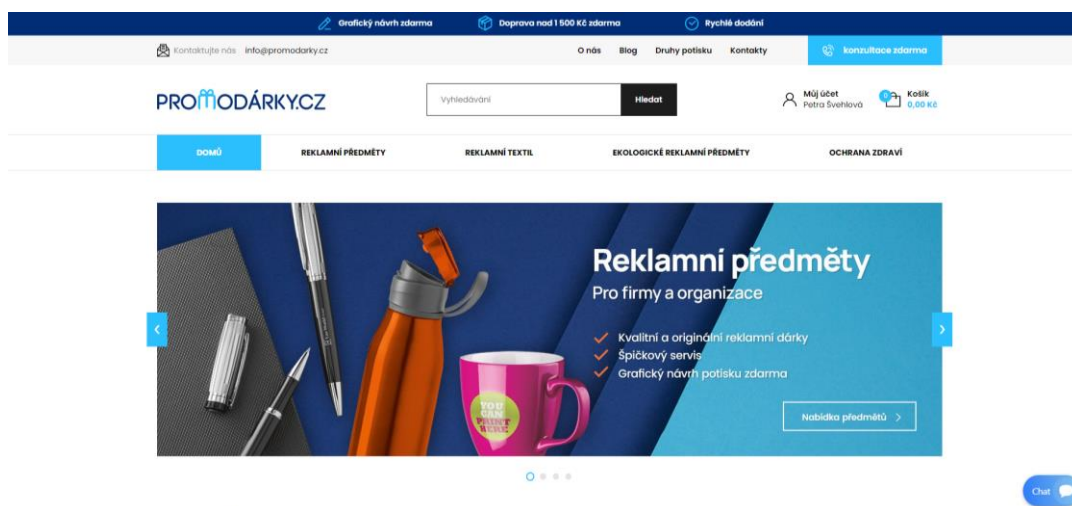
- reklamní předměty,
- reklamní textil,
- ekologické reklamní předměty
- ochrana zdraví.

Základní kategorie jsou dále rozřazeny do navazujících podkategorií. Hlavní kategorií jsou reklamní předměty, jejichž struktura je zobrazena níže v obrázku 12.

DOMŮ	REKLAMNÍ PŘEDMĚTY	REKLAMNÍ TEXTIL	EKOLOGICKÉ REKLAMNÍ PŘEDMĚTY	OCHRANA ZDRAVÍ
	Reklamní propisky, tužky Kovové propisky Plastové propisky Hliníkové propisky ..více	Kancelářské potřeby Poznámkové bloky Díře Desky na dokumenty ..více	Hrníčky a sklenice Hrnky Sklenice Termosky ..více	Tašky a batohy Tašky Batohy Cestovní tašky, Kufry ..více
	Nákupní tašky Plátěné tašky Papirové tašky Tašky z netkané textilie	Deštníky Skládací Holové	Domácí potřeby Kuchyňské potřeby Příslušenství k vínu Otvíráky ..více	Elektronika USB flash disky a kabely Power banky Sluchátka ..více
	Kosmetika Kosmetické tašky Zrcátka Balzámy na rty ..více	Klíčenky Přívěsky na klíče Klíčenky na krk	Volný čas a cestování Reflexní prvky Ručníky a osušky Autodoplňky ..více	Pro děti Plyšové hračky Kreativní potřeby Ostatní
	Sezónní zboží Vánoce Létá			

Obrázek 12 Struktura kategorie Reklamní předměty (promodarky.cz, 2022)

Záhlaví e-shopu tvoří výhody doplněny o piktogramy, kontakty, menu a možnost konzultace zdarma. Po zvolení této konzultace je návštěvníkovi e-shopu nabídnuta možnost vyplnit krátký formulář s žádostí o kontakt. Níže se nachází logo, vyhledávání a část pro přihlášení do svého účtu a pro vstup do košíku.

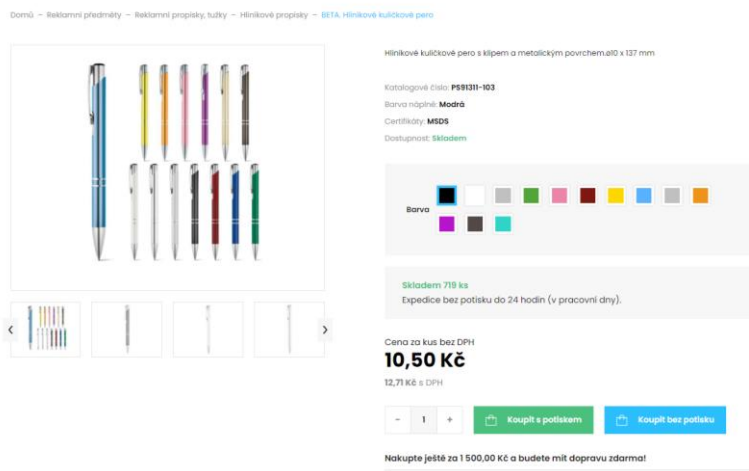


Obrázek 13 Úvodní strana e-shop www.promodarky.cz (promodarky.cz, 2022)

Pod menu se nachází bannery pro upoutání pozornosti návštěvníka, které jej informují o hlavních kategoriích e-shopu v grafické podobě. Bannery jsou interaktivní, po kliknutí na jeden z nich se dostaneme zrychleně do konkrétní kategorie. Dále se na úvodní straně nachází výhody e-shopu opět doplněny o piktogramy, následuje představení e-shopu, novinky a zápatí. V zápatí e-shopu se nachází další důležité informace jako VOP, GDPR, dokumenty potřebné k reklamaci, kontakty atd. Úvodní strana je přehledná a umožňuje návštěvníkovi intuitivně se orientovat.

Při zvolení jedné z kategorií v menu je návštěvník přeměrován na rozcestník této kategorie, kde se nachází výpis podkategorií a produkty spadající do zvolené kategorie. Po zvolení podkategorie se může zákazník v nabídce produktů lépe orientovat pomocí filtrů (cena, barva, materiál, náplň). Každá z kategorií obsahuje vlastní popis. Dále jsou v detailu produktu uvedeny informace jako je popis produktu, dostupnost, barvy, skladové zásoby, termín předpokládané expedice, cena a fotogalerie.

BETA. Hliníkové kuličkové pero





Obrázek 14 Detail produktu (promodarky.cz, 2022)


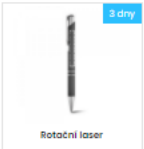
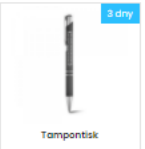
Po zvolení barvy a počtu ks dále zákazník volí nákup bez potisku anebo s potiskem. V případě objednávky bez potisku je zákazník přesměrován do pokladny, kde vyplní všechny náležitosti (adresa, možnost jiné doručovací adresy, způsob platby, doprava). Pokladna je velmi přehledná a orientace intuitivní. Následuje rekapitulace a potvrzení objednávky. V případě volby objednávky s potiskem následuje mezikrok, kdy zákazník vyplňuje detaily potisku v konfigurátoru. V této části je upřesněna cena a termín expedice dle zvolené potiskové technologie. Všechny kroky jsou navrženy tak, aby zákazníka provedly nákupem co nejjednodušeji a aby měl všechny potřebné informace k dispozici ještě před potvrzením objednávky. Jelikož je pro většinu produktů možné zvolit z několika potiskových technologií, má zákazník k dispozici přehled druhů potisku (viz obrázek 13), kde jsou pro každou technologii doporučeny jednotlivé předměty. Navíc je konfigurátor přizpůsoben tak, aby při volbě „Koupit s potiskem“ jako první možnost potisku zvolil typ technologie, jenž doporučuje výrobce.

Konfigurátor potisku

1 **UMÍSTĚNÍ**

2 **POTISKOVÁ TECHNOLOGIE**

3 **PLOCHA**

do 2 cm² do 3,3 cm²

? **PODKLADY K POTISKU**

Soubor nevybrán

Můžete nahrát logo / obrázek k potisku na předmět. Logo prosím nahrávejte v křivkách (formát AI, CDR, EPS, PDF). V případě více souborů je můžete zabalit do jednoho archivu ZIP.

SHRNUTÍ

	Cena za kus	Množství	Celkem
BETA, Hliníkové kuličkové pero	10,50 Kč	<input type="text" value="1"/>	10,50 Kč
Potisk	510,00 Kč	1	510,00 Kč
CELKEM			520,50 Kč

Dodání od schválení grafického návrhu do 4 pracovních dnů.

Obrázek 15 Konfigurátor potisku
(promodarky.cz, 2022)

Zákazníkům je v případě nejasností k dispozici zákaznická podpora na telefonu, e-mailu, popřípadě se mohou na podporu obrátit pomocí chatu, který je po celou dobu nákupu umístěn v pravé spodní části e-shopu. Zákazník má při objednání zvolit typ platby (online kartou, platba převodem, platba na fakturu). Pro online platbu e-shop využívá platební brána Comgate. U dopravy nemá zákazník výběr, je e-shopem předem určena (při objednání ze skladu v ČR dopravce DPD, zahraniční sklad dopravce TNT). Cena pro tyto dva dopravce je jednotná.

K propagaci e-shopu jsou využívány PPC kampaně, konkrétně Google Nákupy a kampaně ve Vyhledávací síti. Značka má založenou stránku na sociální síti Facebook (<https://www.facebook.com/Promodarky.cz/>), avšak kampaně zde momentálně nemá.

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Cílem dotazníkového šetření bylo zjištění zpětné vazby od zákazníků, kteří na e-shopu www.promodarky.cz provedli objednávku. Výstup z výzkumu bude využit jako podklad pro projektovou část diplomové práce.

Celkem jsem dotazník zaslala 250 zákazníkům, kteří na e-shopu provedli objednávku. Kritéria pro výběr respondentů:

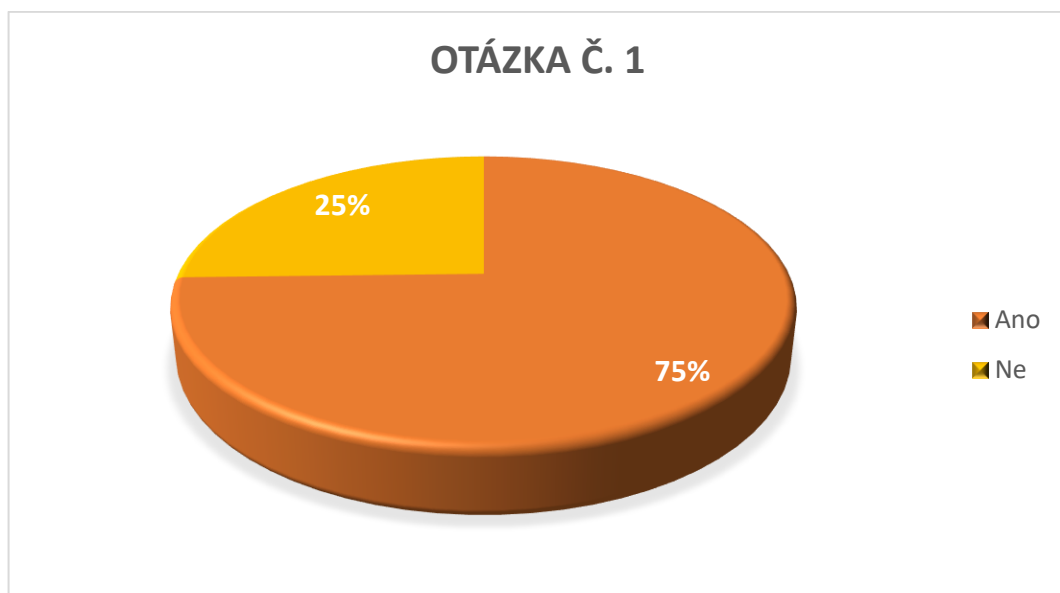
- období realizace objednávky: leden-březen 2022
- stav objednávky: dodána bez reklamace či vrácení zboží

Další kritéria pro výzkum nebyla nutná, jelikož se jedná o hodnocení e-shopu na základě nákupu. Není tedy podstatné zjištění věku, pohlaví, vzdělání ani dalších bližších informací o respondentech.

Hodnocení pro uzavřené otázky se stupnicí 1-5 má funkci jako ve škole, tzn. 1 výborná a 5 nedostačující. Otázky č. 1-6 a č. 8 byly povinné. Otázka č. 7 byla nepovinná z toho důvodu, že zákazník nemusel zákaznickou podporu využít.

6.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázka č. 1: Jednalo se o Vaši první objednávku na e-shopu [promodarky.cz](http://www.promodarky.cz)?



Obrázek 16 Nový nebo vracející se zákazník (vlastní zpracování)

První otázka dotazníku zjišťovala skutečnost, zda na e-shopu zákazník nakupuje poprvé anebo je to zákazník realizující další objednávku. Výsledkem této otázky je,

že 75 % respondentů na e-shopu nakupovalo poprvé a u zbylých 25 % se jednalo o vracejícího se zákazníka.

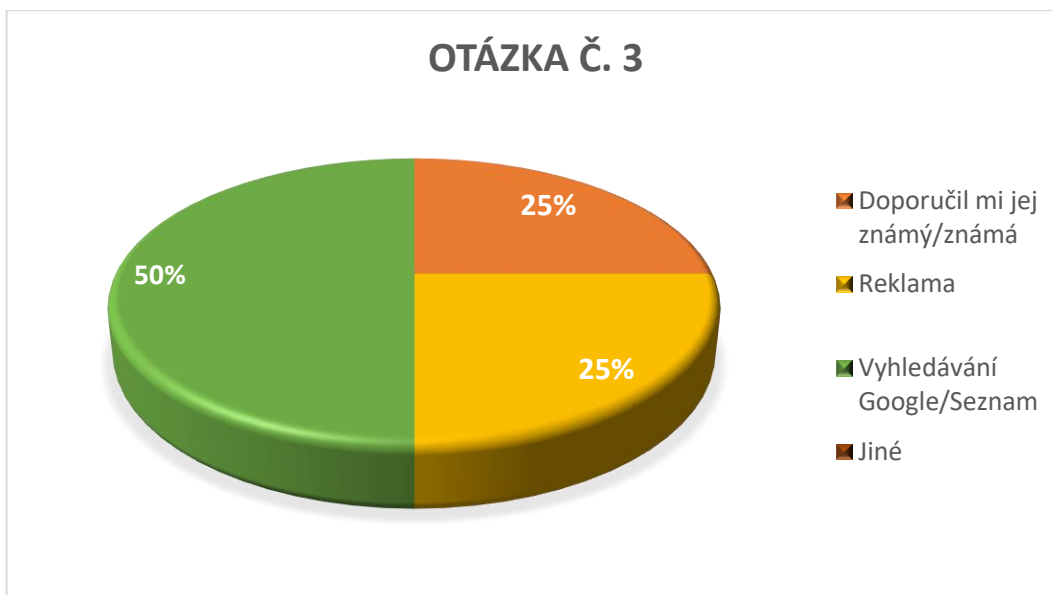
Otázka č. 2: Je možné, že na e-shopu promodarky.cz v budoucnu uskutečníte další objednávku?



Obrázek 17 Možnost provedení další objednávky (vlastní zpracování)

Druhá otázka měla za úkol zjistit, zda je reálná možnost, že zákazník provede na e-shopu v budoucnu další objednávku. Reakce zákazníků je pro e-shop velmi pozitivní, protože všichni dotazovaní odpověděli, že ano. Vraccující se zákazníci jsou pro e-shop velmi důležitými.

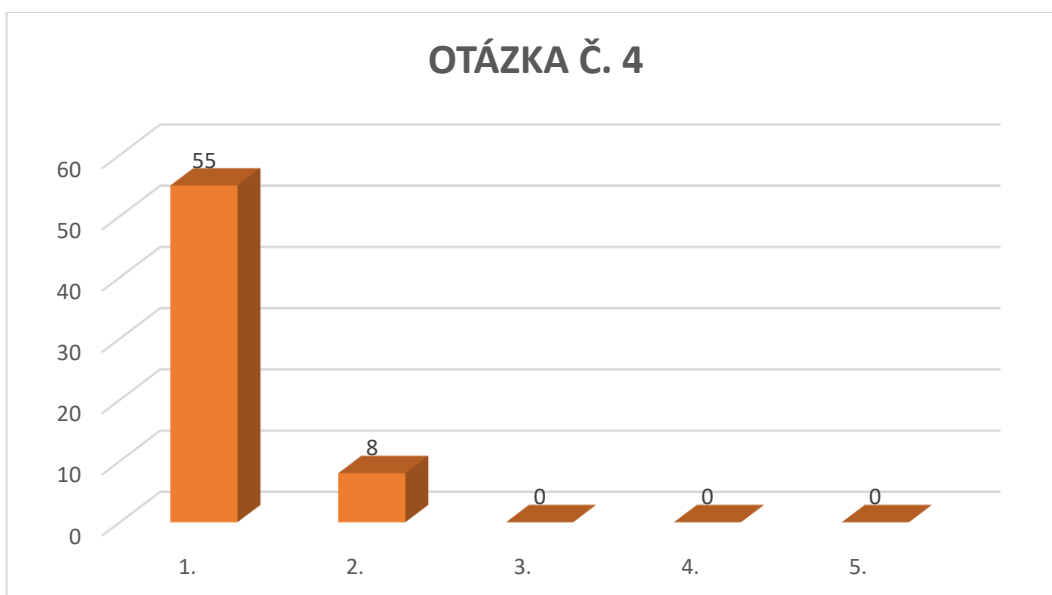
Otázka č. 3: Odkud jste se o e-shopu promodarky.cz dozvěděl/a?



Obrázek 18 Jak se zákazník o e-shopu dozvěděl (vlastní zpracování)

Třetí otázka měla za cíl zjistit, jak se zákazník o e-shopu dozvěděl. Respondent měl na výběr ze tří uzavřených odpovědí včetně jedné kombinované odpovědi. Výsledkem této otázky je, že 50 % zákazníků se na e-shop dostalo pomocí vyhledávání Google/Seznam, 25 % zákazníků bylo na e-shop přivedeno pomocí reklamy a zbylých 25 % se o e-shopu dozvědělo díky doporučení jejich známého. Poslední možnost, ve které mohl respondent uvést jinou variantu, nebyla zvolena.

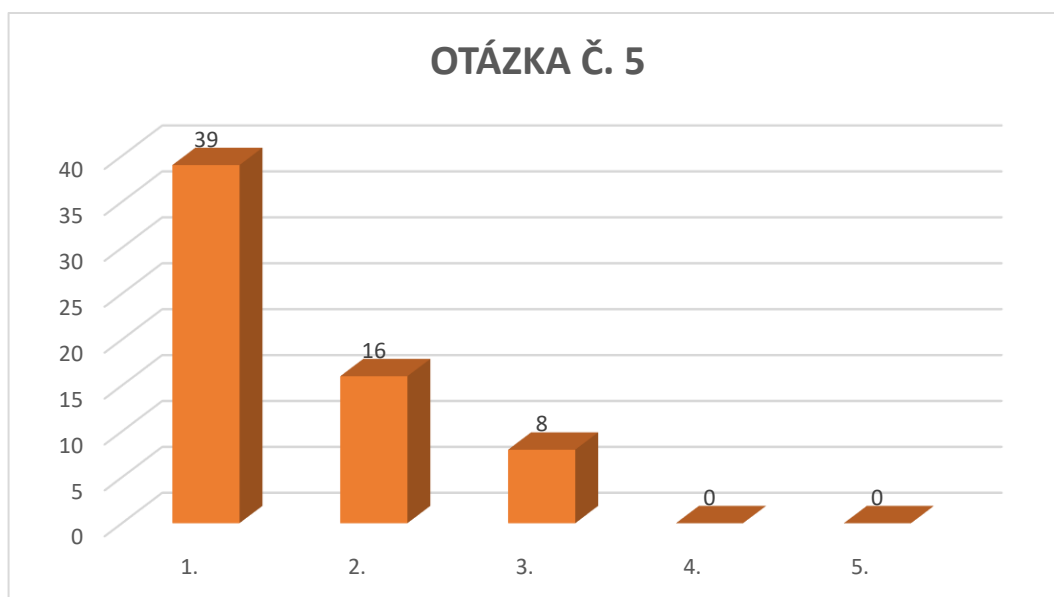
Otázka č. 4: Přehlednost e-shopu



Obrázek 19 Přehlednost e-shopu (vlastní zpracování)

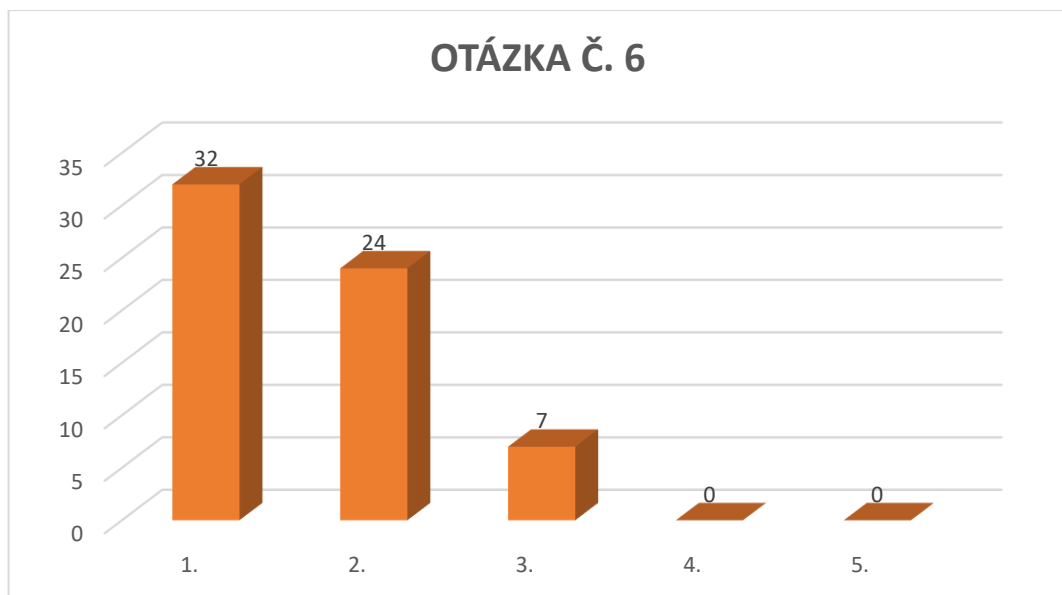
V následující čtvrté otázce zákazníci hodnotili přehlednost e-shopu. Výsledky jsou pro e-shop opět pozitivní, jelikož 87,5 % z respondentů označilo přehlednost e-shopu známkou 1, což znamená vynikající. Zbýlých 12,5 % zvolilo známku 2, což je také velmi přívětivá zpětná vazba.

Otázka č. 5: Rychlost dodání



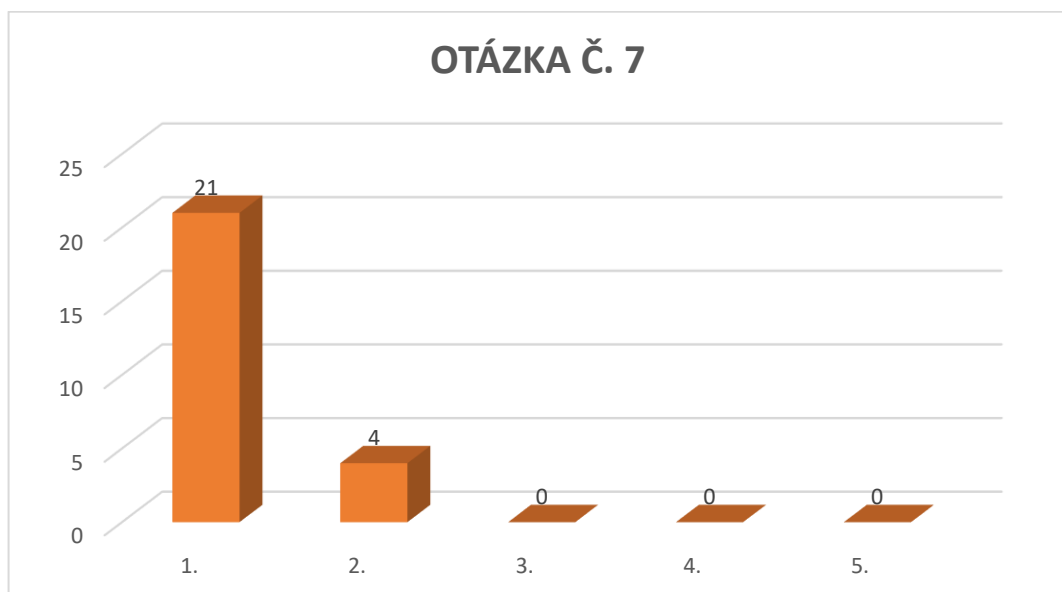
Obrázek 20 Rychlost dodání (vlastní zpracování)

Pátá otázka zjišťovala, jak zákazníci hodnotí rychlost dodání jejich objednávky. Ani tato otázka nebyla respondenty ohodnocena negativně. Známkou 3 ohodnotilo rychlost dodání pouze 12,5 %, známku 2 udělilo 25 % zákazníků a jako vynikající označilo rychlost dodání 62,5 %.

Otázka č. 6: Kvalita produktu/produktů

Obrázek 21 Hodnocení kvality produktu/produktů (vlastní zpracování)

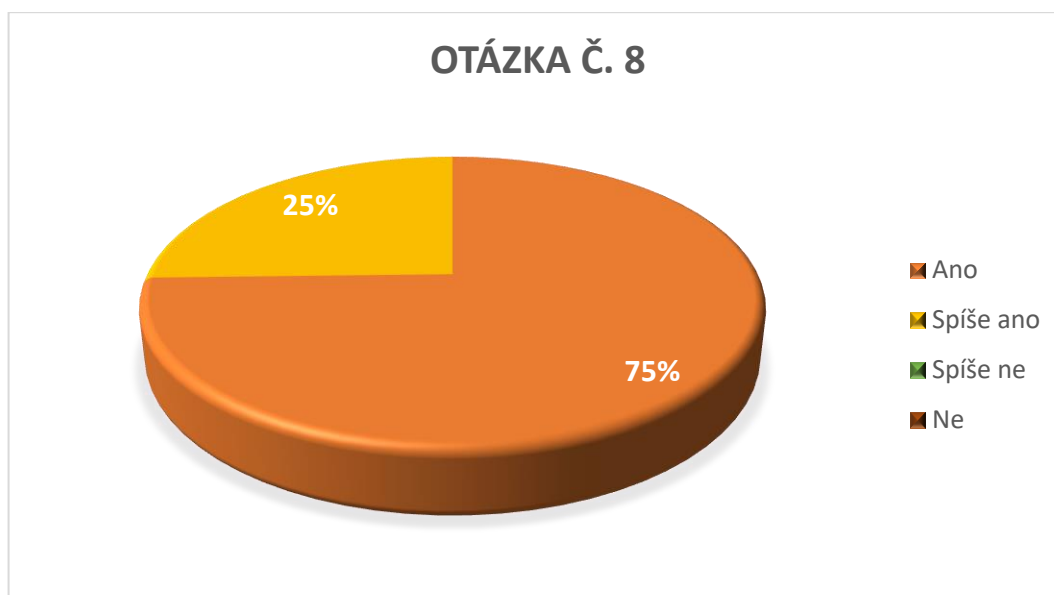
Otázka č. 6 se zabývala kvalitou objednaného produktu či produktů. Stejně jako v předchozí otázce zde nebylo zvoleno negativní hodnocení, tedy známky 4 a 5. Jako vynikající ohodnotilo kvalitu produktu či produktů přesně 50 % zákazníků. Znamku 2 pak zvolilo 37,5 % a 3 kvalitě udělilo pouze 12,5 %.

Otázka č. 7: Zákaznická podpora

Obrázek 22 Hodnocení zákaznické podpory (vlastní zpracování)

V této nepovinné otázce mohli zákazníci ohodnotit zákaznickou podporu. Tuto možnost využilo pouze 25 dotazovaných ze 63. Je to z důvodu, že zákaznická podpora nemusí být při standardní objednávce vůbec využita, pokud nemá zákazník např. dotaz ohledně dodání či problém s odesláním objednávky. Výsledek je velmi kladný, zákaznickou podporu ohodnotilo 85,7 % známkou 1 a zbylých 14,3 % známkou 2.

Otázka č. 8: Doporučil/a byste e-shop svým známým?



Obrázek 23 Možnost doporučení e-shopu známým (vlastní zpracování)

Předposlední otázkou měla za cíl zjistit, zda je možnost, že zákazníci, kteří na e-shopu provedli objednávku, doporučí e-shop i svým známým. 75 % z respondentů odpovědělo, že by e-shop doporučili. Zbylých 25 % pak zvolilo možnost „Spíše ano“. Tyto výsledky jsou pro e-shop opět pozitivní zpětnou vazbou, protože doporučení zákazníků svým známým je jednou z důležitých možností, jak efektivně a bez dalších nákladů získávat nové zákazníky.

6.2 Závěr

Na dotazník odpovědělo v elektronické formě 63 dotazovaných ze 250, což představuje 25,2% míru odezvy. Toto nízké procento může být způsobeno zahlcením e-mailových schránek zákazníků newslettery, jinými dotazníky či akčními nabídkami dalších e-shopů. Skutečností také zůstává, že zákazníci vyplňují hodnocení převážně v případě nespokojenosti či získání slevy nebo jiné výhody při uskutečnění další objednávky.

Z vyhodnocení dotazníků vyplývá, že jsou zákazníci spokojeni s kvalitou produktů i termínem doručení. Pozitivně také hodnotí přehlednost e-shopu a jsou ochotni jej dále doporučit svým známým. U většiny respondentů se jednalo o první objednávku, bylo by tedy vhodné začít více budovat silnou značku, aby se rozšířila do povědomí spotřebitelů a získala si loajální zákazníky. Na poslední nepovinnou otázku ani jeden z respondentů neodpověděl, tudíž není ve vyhodnocení uvedena.

7 SITUAČNÍ ANALÝZA

V rámci situační analýzy jsem provedla analýzu konkurence včetně Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Dále byly zhodnoceny podmínky e-shopu www.promodarky.cz pomocí SWOT analýzy.

7.1 Analýza zvolené konkurence

Pro analýzu konkurence byly ve spolupráci s agenturou provozující e-shop www.promodarky.cz vybrány následující společnosti, které skrze své e-shopy nabízejí stejný nebo podobný sortiment:

- ✓ www.jiroutreklamnipredmety.cz

JIROUT REKLAMNÍ AGENTURA s.r.o. nabízí kompletní reklamní služby. Od grafického zpracování po realizaci – polepy vozidel, výroba cedulí, označení provozoven, reklamní předměty a textil s potiskem. Realizuje weby, e-shopy, mezi službami uvádí také online marketing.

- ✓ www.promodirect.cz

Promo Direct s.r.o. je dodavatelem reklamních předmětů, zajišťuj tisk a vyrábí i předměty na míru. Ve svém online katalogu nabízí přes 42.000 druhů katalogových reklamních předmětů. Další tisíce produktů je možné poptat individuálně v rámci kalkulace na míru.

- ✓ www.inetprint.cz

Společnost iNET Solutions s.r.o je na trhu od roku 2003. Online prodejem se zabývá od roku 2005. Pod značkou iNETPrint.cz nabízí širokou nabídku reklamního sortimentu. Kromě běžných reklamních předmětů nabízí i produkty vyrobené zcela na míru.

- ✓ www.speed-press.cz

Společnost SPEED PRESS vznikla v roce 1991. Během svého dlouholetého působení na českém trhu se nabídka produktů rozšířila na 10 800 v rámci každoročně vydávaného katalogu a na více než 90 000 produktů ve své databázi i výrobu reklamních předmětů na zakázku dle přání zákazníka.

- ✓ www.imi.cz

iMi Partner, a.s. byla založena v roce 1993. Od té doby společnost expandovala z českého trhu do dalších 28 zemí na 5 světadílech. Sortiment obsahuje více než 28 000 různých produktů dodávaných bez nebo s potiskem. Stejně jako ostatní společnosti i iMi Partner se zabývá výrobou produktů na míru.

- ✓ www.dgtip.cz

DG Tip, spol. s r.o. je ryze česká společnost, která se od svého založení specializuje na nákup a dovoz reklamního zboží, jeho potisk a následný prodej. Firma byla založena v roce 1991 v Brně, kde má své hlavní sídlo dodnes. Společnost vlastní tiskárnu vybavenou nejmodernějšími tiskařskými stroji. Kromě svého sídla v Brně funguje dceřiná společnost také na Slovensku v Bratislavě.

- ✓ www.reda.cz

Reda a.s. vznikla v roce 1991. Společnost s dlouholetými zkušenostmi s importem a exportem reklamních a dárkových předmětů se po více než 25 letech své existence spojila se společností Paul Stricker Group, díky čemuž několikanásobně rozšířila své portfolio. Společnost se pyšní více než 19 potiskovými technologiemi, a to včetně nejmodernějších digitálních technologií.

V rámci analýzy jsem pro srovnání s konkurencí vybrala vlastnosti, které jsou pro provozovatele e-shopu www.promodarky.cz důležité a mohou představovat konkurenční výhodu:

- Funkčnost e-shopu
- Výhody/nevýhody pro zákazníky
- Cena za zvolený produkt
- Termín dodání

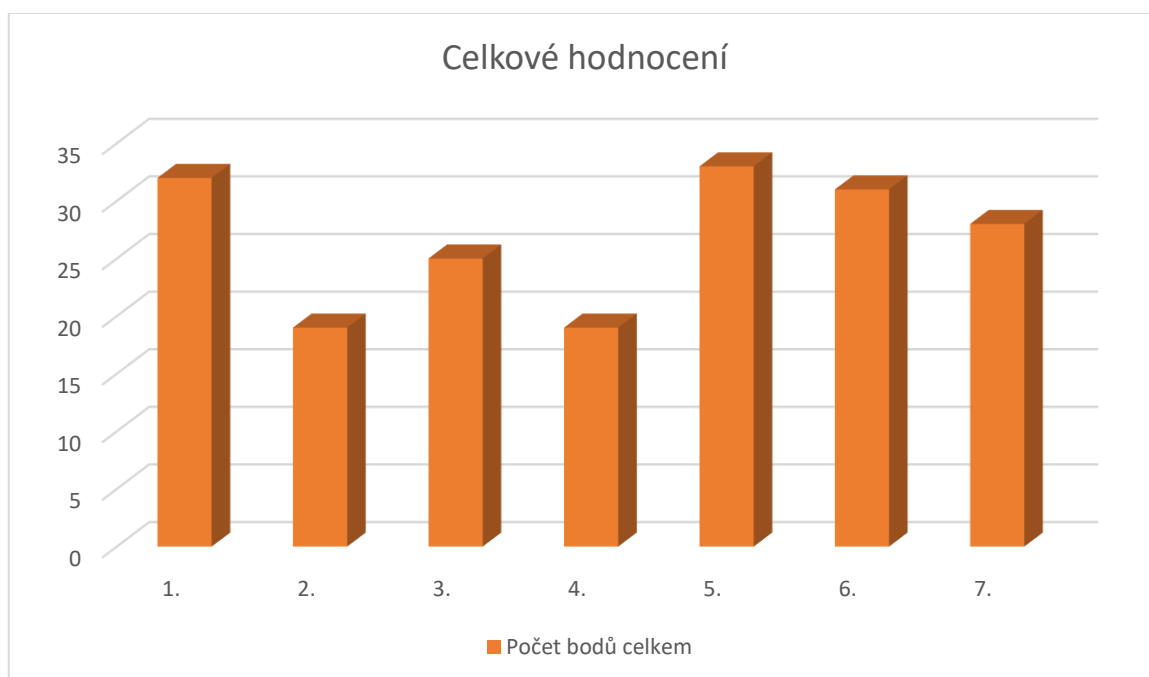
Tyto vlastností jsem porovnávala v tabulkách dle kritérií, které byly stanoveny po konzultaci s provozovatelem e-shopu www.promodarky.cz. Následující analýzu konkurence jsem vytvářela na základě svého vlastního hodnocení.

7.1.1 Funkčnost e-shopu

Pro funkčnost e-shopů jsem použila škálu od 1 (minimum) do 10 (maximum) bodů. V rámci hodnocení je zohledněn webdesign, orientace na e-shopu a v nabídce produktů, množství dostupných informací u produktů a proces objednávky.

Tabulka 1 Hodnocení e-shopů (vlastní zpracování)

E-shop	Webdesign	Orientace	Informace	Objednávka	Celkem
1.	5	9	9	9	32
2.	3	6	7	3	19
3.	5	7	8	5	25
4.	6	7	6	-	19
5.	7	9	8	9	33
6.	6	7	8	10	31
7.	7	6	7	8	28



Obrázek 24 Celkové hodnocení funkčnosti e-shopů (vlastní zpracování)

Nejvyššího hodnocení dosáhl prodejce iMi Partner s 33 body, jehož internetový obchod imi.cz získal z webdesignu 7 bodů, což je v této kategorii nejvyšší skóre stejně jako za orientaci, ve které získal 9 bodů. V množství informací uvedených u produktu a v procesu objednávky nejvyšší skóre nezískal, avšak i přesto se umístil v celkovém hodnocení

na 1. místě. Na 2. místě se umístila JIROUT REKLAMNÍ AGENTURA, která dosáhla 32 bodů. Internetový obchod jiroutreklamnipredmety.cz získal stejný počet bodů za webdesign a proces objednávky jako imi.cz, a vedl si lépe v množství informací uvedených u produktů. Třetí příčku pak obsadila společnost DG tip, jejíž internetový obchod dgtip.cz byl ohodnocen 31 body a který dosáhl nejvíce bodů za kategorii procesu objednávky. Další prodejci získali v celkovém hodnocení oproti prvním třem místům výrazně méně bodů.

7.1.2 Výhody/nevýhody pro zákazníky

V rámci srovnání výhod a nevýhod pro zákazníky jsem z porovnávaných internetových obchodů vypsal dostupné výhody a nevýhody a zaznačila do tabulky.

Tabulka 2 Výhody/nevýhody pro zákazníky (vlastní zpracování)

E-shop	Množstevní slevy	Sleva při registraci	Nižší ceny pro registrované	Omezení objednávek
1.	✓	-	✓	x
2.	✓	✓	-	x
3.	✓	-	-	x
4.	✓	-	-	x
5.	-	-	✓	x
6.	✓	-	✓	-
7.	✓	-	-	x

Pozn. „✓“ = výhoda, „x“ = nevýhoda, „-“ = bez výhody/nevýhody

Výhody

Z tabulky vyplývá, že kromě prodejce iMiPartner, všichni konkurenti nabízí množstevní slevy. E-shop promodarky.cz tuto výhodu momentálně také nenabízí. Pouze promodirect.cz dále nabízí odměnu (slevu) za vytvořenou registraci a tři z konkurentů, kterými jsou jiroutreklamnipredmety.cz, imi.cz a dgtip.cz, pak nabízí nižší ceny pro registrované uživatele. E-shop promodarky.cz nenabízí slevu při registraci ani výhodnější ceny pro registrované uživatele. Naopak oproti konkurenci nabízí dopravu zdarma pro objednávky ve výši od 1 500 Kč.

Nevýhody

Sloupec označený jako Omezení objednávek představuje různé podmínky při realizaci objednávky, které budou dále upřesněny.

Nevýhodou jiroutreklamnipredmety.cz je stanovená hranice pro minimální možné množství, které je možné objednat. Např. u kovové propisky je min. počet pro objednávku od 50 ks, u sportovní lahve 25 ks. Není tedy možné objednat produkt od 1 ks, což e-shop promodarky.cz umožňuje. Dále je k objednávkám s hodnotou nižší než 3 000 Kč účtován manipulační poplatek ve výši 500 Kč. Ani tuto podmínku e-shop promodarky.cz nemá.

Internetových obchod promodirect.cz nemá limit vztahující se pro min. objednané množství, avšak objednávkám s hodnotou nižší než 2 500 Kč je účtován poplatek ve výši 390 Kč. Pro objednávky se stejnou hodnotou uvádí poplatek i inetprint.cz, ale tento poplatek je nižší, a to ve výši 149 Kč. Další nevýhodou inetprint.cz je, že při objednání produktu ze zahraničí musí mít zákazník IČO, není tedy možné provést nákup fyzickou osobu.

U speed-press.cz není možné realizovat objednávku, místo toho je nutné odeslat poptávku. Po vložení produktů do košíku, vyplnění údajů a potvrzení odeslat poptávku kontaktuje zákazníka obchodní zástupce prodejce s cenovou nabídkou. Před odesláním objednávky tedy zákazník nezná konečnou výši svého nákupu, pouze cenu za produkt bez dopravy a dalších poplatků.

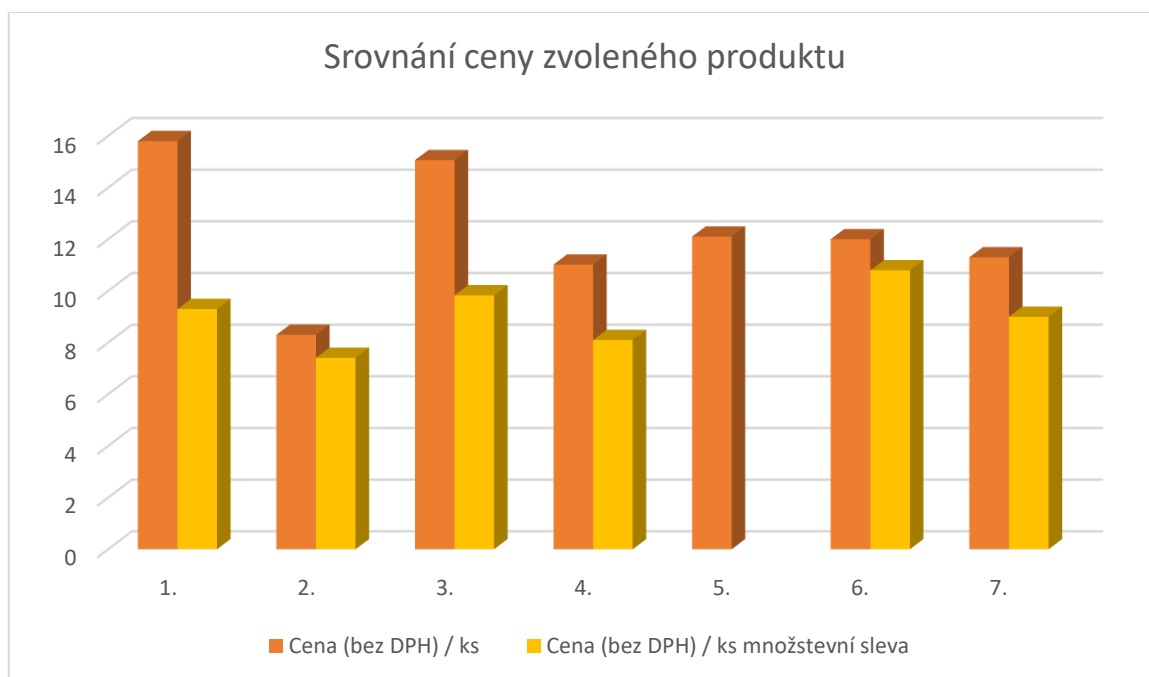
Internetový obchod imi.cz neumožňuje realizovat objednávku s nižší hodnotou 2 000 Kč a u reda.cz je možný nákup pouze po vytvoření registrace. Tuto podmínku má i prodejce inetprint.cz.

7.1.3 Cena za zvolený produkt

Pro srovnání ceny jsem zvolila jeden stejný produkt dostupný u všech konkurentů. Jedná se o kovovou propisku s kovovým klipem a modrou náplní. V prvním řádku je uvedena cena při zvolení 1 ks. Druhý řádek představuje cenu za 1 ks se zohledněním množstevní slevy při zakoupení od 4000 ks (některé z e-shopů nabízejí i nižší ceny při odběru vyššího množství, ovšem pro srovnání bylo potřeba zvolit takovou podmínku, kterou většina z nich splňuje).

Tabulka 3 Přehled cen zvoleného produktu (vlastní zpracování)

E-shop	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Cena (bez DPH) / ks	15,80 Kč	8,30 Kč	15,06 Kč	11,02 Kč	12,10 Kč	12 Kč	11,30 Kč
Cena (bez DPH) / ks množstevní sleva	9,30 Kč	7,41 Kč	9,83 Kč	8,10 Kč	-	10,80 Kč	9 Kč



Obrázek 25 Srovnání ceny zvoleného produktu (vlastní zpracování)

Nejvyšší cenu za 1 ks propisky bez zohlednění množstevní slevy má internetových obchod jiroutreklamnipredmety.cz. Nejnižší cenu uvádí promodirect.cz. E-shop promodarky.cz uvádí u stejného produktu cenu 10,5 Kč, čímž se řadí na druhého nejlevnějšího prodejce.

Při zohlednění množstevní slevy má nejvyšší cenu za 1 ks prodejce dgtip.cz. Nejnižší cenu uvádí promodirect.cz. Internetový obchod imi.cz v tomto srovnání není zahrnutý, jelikož množstevní slevy nenabízí, stejně jako e-shop promodarky.cz (viz. Tabulka 2 Výhody/nevýhody pro zákazníky).

7.1.4 Termín dodání

Pro zákazníka hraje důležitou roli rychlé dodání. Tabulka zobrazuje přehled, zda vybraná konkurence poskytuje informaci týkající se termínu dodání u produktů.

Tabulka 4 Dostupnost informace pro termín dodání (vlastní zpracování)

E-shop	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Termín dodání	x	✓	✓	x	x	x	✓

Z tabulky vyplývá, že pouze tři prodejci uvádějí předpokládaný termín dodání produktů bez potisku.

Prodejce jiroutreklamnipredmety.cz dle informací na svých stránkách poskytne zákazníkovi termín dodání po vytvoření objednávky. Stejný postup pro získání informace ohledně termínů dodání má speed-press.cz, imi.cz a dgtip.cz.

Promodirect.cz uvádí termín dodání do 5 pracovních dní. Internetových obchod inetprint.cz uvádí dobu dodání 1 pracovní den, reda.cz rozlišuje termín dodání pro sklad z ČR s z Portugalska. Ze skladu v ČR uvádí termín dodání během 2 dní, z Portugalska 6 dní.

E-shop promodarky.cz uvádí předpokládaný termín dodání během procesu objednání, zákazník tedy ještě před potvrzením objednávky zná datum, kdy zboží obdrží. Na e-shopu je možné nalézt dvě možnosti stejné jako u reda.cz. Ze skladu v ČR je uveden termín dodání do 2 pracovních dní a ze zahraničního skladu pak do 5 pracovních dní.

Z dostupných informací lze usoudit, že nejrychlejší termín dodání uvádí inetprint.cz, následně reda.cz a promodarky.cz pokud bude zboží ze skladu v ČR, pokud bude zboží v zahraničním skladu bude se rovnat termín dodání e-shopu promodárky.cz a promodirect.cz. Nejdéle trvá dodání ze zahraničního skladu prodejce reda.cz.

7.2 Porterův model pěti sil

Tento nástroj vnější strategické analýzy nám pomůže analyzovat 5 konkurenčních sil na trhu daného odvětví. Pět konkurenčních sil definuje strategickou pozici na trhu. Každá z konkurenčních sil může mít jinou významnost. Pro určení míry významnosti konkurenčních sil jsem vytvořila seznam z několika základních faktorů, které jsou hodnoceny body od 1 (minimum) do 10 (maximum). Proveďte se součet jednotlivých bodů a průměr. Tím jsem získala pořadí významnosti této síly mezi ostatními konkurenčními silami.

7.2.1 Stávající konkurence

Tabulka 5 Porterova analýza-stávající konkurence (vlastní zpracování)

Faktor	Hodnota
Vysoké množství firem na trhu - mnoho firem na trhu=vysoká konkurence	7
Síla konkurence na trhu - silnější konkurence=větší konkurenční boj	7
Diferenciace služeb - podobnost služeb= vyšší konkurence	9
Poptávka na trhu - nižší poptávka=větší konkurenční boj	4
Náklady při opuštění trhu - vyšší náklady na odchod=větší snaha konkurence	4
Celkem (max. 50)	30
Průměr	6

Na trhu existuje značné množství subjektů, které se zabývají výrobou nebo distribucí reklamních předmětů. Většina z těchto společností je na trhu déle a má již vybudovanou značku. Proto jsou první dva faktory hodnoceny body 7/10. Jelikož se v sortimentu nabízeného e-shopem www.promodarky.cz neobjevuje žádný z originálních či těžko napodobitelných předmětů a nenabízí ani produkty na míru, byl faktor diference služeb ohodnocen 9 body. Poptávka na trhu v posledních letech výrazně neklesla ani nevzrostla, došlo pouze ke slabšímu výpadku během coronavirové situace, jelikož byly omezeny akce, na niž se dárkové předměty ve větším množství rozdávaly návštěvníkům, avšak firmy stále fungovaly a nakupovaly dárkové předměty svým klientům i zaměstnancům, stejně tak koncoví spotřebitelé nepřestali produkty objednávat. Náklady při opuštění z trhu se odvíjí od situace podnikatele a jsou ohodnoceny pouze 3 body, pokud se e-shop zabývá pouze distribucí skrze online prodej nehrozí mu takové náklady jako při uzavření velké výrobní továrny se 100 zaměstnanci.

7.2.2 Potenciální konkurence

Tabulka 6 Porterova analýza-potenciální konkurence (vlastní zpracování)

Faktor	Hodnota
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví - nízká kapitálová náročnost=nízké bariéry vstupu	8
Licence, patenty a know-how - vyšší nároky=vyšší bariéry vstupu	9
Přístup k distribučním kanálům -jednodušší přístup=nižší bariéry vstupu	5
Legislativa, vládní nařízení -menší náročnost legislativy= nižší bariéry vstupu	9
Zaměstnanci, kvalifikovaná pracovní síla -složitější obsazení pracovních pozic=vyšší bariéry vstupu	5
Celkem (max. 50)	36
Průměr	7,2

Jelikož pro vstup na trh neexistují složité bariéry ve smyslu vysokého kapitálu nebo nutnosti vyřizování licencí, je hodnocena hrozba vstupu nových konkurentů na trh po vypočítání průměru 7,2 body. Kromě faktoru nutnosti vlastnit licence, patenty a know-how byl ohodnocen 9 body i faktor týkající se legislativy a vládních nařízení z toho důvodu, že je vládní politika tomuto odvětví nakloněna a výrazně jej nereguluje, proto faktor dosáhl tohoto hodnocení. Přístup k distribučním kanálům a dostupná pracovní síla byly ohodnoceny 5 body, jelikož na trhu ani jednoho z faktorů není nedostatek (distributoři, zaměstnanci), ale ani nadbytek, pokud nechtějí společnosti slevit z nároků na kvalitu.

7.2.3 Dodavatelé

Tabulka 7 Porterova analýza-dodavatelé (vlastní zpracování)

Faktor	Hodnota
Počet dodavatelů - nižší počet dodavatelů=zvýšení vyjednávací síly	5
Význam odběratele pro dodavatele - nižší význam=vyšší vyjednávací síla	7
Hrozba vstupu dodavatelů na trh - vyšší pravděpodobnost vstupu dodavatelů=vyšší vyjednávací síla	6
Existence substitutů dodavatelů - nižší hrozba existence=vyšší vyjednávací síla dodavatelů	4
Celkem (max. 40)	22
Průměr	5,5

Vyjednávací síla dodavatelů je průměrná. Je to z toho důvodu, že na trhu existuje více dodavatelů, kteří nabízejí stejný nebo podobný sortiment což znamená, že podnik nemusí být pro dodavatele závratně důležitým, ale stejně tak není složité dodavatele nahradit jiným.

7.2.4 Kupující

Tabulka 8 Porterova analýza-kupující (vlastní zpracování)

Faktor	Hodnota
Množství významných zákazníků - více malých zákazníků=nižší vyjednávací síla	6
Náklady přechodu ke konkurenci - vyšší náklady přechodu=nižší vyjednávací síla	5
Možnost zpětné integrace - možnost vlastního zajištění služeb/produktů=vyšší vyjednávací síla	5
Význam služby - důležitější služba=nižší vyjednávací síla	7
Celkem (max. 40)	23
Průměr	5,75

Hrozba vyjednávací síly zákazníků je lehce nad průměrem, podobně jako tomu bylo u vyjednávací síly dodavatelů. Pro e-shop jsou důležití větší zákazníci (společnosti),

u kterých je potenciál objednávek většího objemu než u menších zákazníků, avšak to neznamená, že nejsou pravidelné objednávky těchto menších zákazníků důležité. Vyjednávací sílu zákazníků značně neovlivňují ani náklady přechodu ke konkurenci. Přechodem ke konkurenci může spotřebitel více ztratit než získat, což jeho vyjednávací sílu nezvyšuje.

7.2.5 Substituty

Tabulka 9 Porterova analýza-substituty (vlastní zpracování)

Faktor	Hodnota
Existence substitutů na trhu - vyšší množství substitutů=vyšší riziko nahrazení	5
Hrozba nových substitutů - možnost vzniku nových substitutů na trhu	6
Užité vlastnosti substitutů - zlepšení užitečných vlastností zvyšuje riziko vstupu	6
Celkem (max. 30)	17
Průměr	5,667

Kolem průměru se pohybuje i hrozba nahrazení prodávaného sortimentu. Jelikož je e-shop dodavatelem, a nikoliv přímo výrobcem, není hrozba stávajících ani nových substitutů tak významná.

7.2.6 Shrnutí výsledků Porterovy analýzy pěti sil

Dle provedené analýzy z konkurenčního prostředí a jeho sil lze usoudit, že největší hrozbu představuje potenciální konkurence, která dosáhla průměrné hodnoty 7,2. Následuje hrozba stávající konkurence s hodnotou 6. Další hrozby (vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů a substituty) se pohybují okolo průměrných hodnot, což pro e-shop nepředstavuje významnou hrozbu s ohledem na jeho fungování.

7.3 SWOT analýza

Na základě získaných informací z dotazníkového šetření a konzultace s jednatelem agentury, jenž je provozovatelem e-shopu, byla provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí neboli SWOT analýza, jejíž princip byl podrobně popsán v teoretické části.

Tabulka 10 SWOT analýza (vlastní zpracování)

	Pozitivní	Negativní
Vnitřní	<p><i>Silné stránky</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nízká cena • Kvalita produktů • Vraccující se zákazníci • Krátký termín dodání • Silné zázemí stabilní agentury (15 let působení na trhu) • Přehledné a moderní zpracování e-shopu 	<p><i>Slabé stránky</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Úzké portfolio produktů • Krátká existence značky • Motivace zaměstnanců • Marketingová komunikace • Omezený výběr dopravců • Prodlevy při komunikaci se zákazníky
Vnější	<p><i>Příležitosti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Více dodavatelů • Vzrůstající zájem zákazníků • Silná značka • Zahraniční trh • Veřejné zakázky 	<p><i>Hrozby</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existence jednoho dodavatele • Vzrůstající vyjednávací síla zákazníků • Vstup nové konkurence na trh • Logistika • Epidemie/Pandemie

7.3.1 Vnitřní faktory – silné stránky

Nízká cena – mezi silné stránky e-shopu patří nízká či velmi příznivá cena produktů, což představuje podstatnou konkurenční výhodu.

Kvalita produktů – vzhledem k nízké ceně je možné usoudit, že bude nízká i kvalita. Avšak opak je pravdou, kvalita produktů je zákazníky hodnocena velmi pozitivně.

Vraccující se zákazníci – z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina se zákazníků má v úmyslu v budoucnu na e-shopu provést další objednávky. Vraccující se zákazník představuje velkou konkurenční výhodu.

Krátký termín dodání – velmi dobré hodnocení obdržela i rychlá dodací lhůta. Spousta zákazníků či společností objednává předměty na poslední chvíli, rychlé dodání je tedy jednou z významných konkurenčních výhod.

Silné zázemí stabilní agentury (15 let působení na trhu) – důležité je také zmínit silné zázemí agentury, která e-shop založila a provozuje. Z toho plynou výhody jako např. existence dlouhodobého dobrého vztahu s dodavatelem nebo základna stálých zákazníků, jenž může agentura na e-shop odkázat.

Přehledné a moderní zpracování e-shopu – podstatné je i prostředí, ve kterém zákazník nakupuje. Doba je uspěchaná a zákazníci nechtějí na e-shopu složitě hledat produkty

a informace. Čím je e-shop pro uživatele přívětivější, tím spíše zde zákazník zůstane, a dokončí objednávku.

7.3.2 Vnitřní faktory – slabé stránky

Úzké portfolio produktů – e-shop obsahuje přes 1500 produktů, což nepředstavuje nízké číslo, ale v porovnání s konkurencí je rozdíl výrazný. Např. typické kalendáře či diáře na e-shopu úplně chybí, což odvede zákazníky ke konkurenci.

Krátká existence značky – mezi významné slabé stránky je zahrnuta krátká existence značky promodarky.cz, jelikož byla založena před několika málo měsíci. Budování silné značky trvá i několik let. Přímo na budování silné značky momentálně nejsou ani realizovány žádné reklamní kampaně.

Motivace zaměstnanců – agentura nemá nastavený žádný systém odměn pro bezchybně či nadstandardně odvedenou práci týmu, jenž se na provozu e-shopu podílí. Nedostatečná motivace zaměstnanců může vést k demotivaci a následnému odchodu ze zaměstnání.

Marketingová komunikace – další ze slabých stránek je marketingová komunikace. Na e-shopu jsou nastaveny pouze PPC kampaně, konkrétně Google nákupy a kampaně ve Vyhledávací síti, což nijak aktivně nepodporuje rozšíření povědomí o značce, díky čemuž e-shop přichází o zákazníky.

Omezený výběr dopravců – na e-shopu neexistuje možnost volby dopravce, což nemusí být problém pro firmu, kde je stále nějaký zaměstnanec k zastižení pro převzetí zásilky, ale může být problémem pro zákazníka, který upřednostní volbu dopravce, u nějž si může zvolit dobu vyzvednutí (Zásilkovna, úložné boxy, balík na poštu atd.).

Prodlevy při komunikaci se zákazníky – jelikož má e-shop dodavatele, který má více odběratelů, není zde zaručena okamžitá reakce na dotazy týkající se skladových zásob, stavu zásilky, doručení atd. což prodlužuje reakční dobu e-shopu se svými zákazníky.

7.3.3 Vnější faktory – příležitosti

Více dodavatelů – za největší příležitost je považováno rozšíření dodavatelů. Díky rozšíření dodavatelů e-shop zároveň rozšíří portfolio produktů o další kategorie a tím získá nové zákazníky. Dále může provozovateli e-shopu vzniknout výhodnější situace pro vyjednávání lepších cen s dodavateli. Pokud totiž nebude závislý pouze na jednom dodavateli, může požadovat výhodnější ceny, v opačném případě od dodavatele může odejít, a přitom bude

mít nasmlouvané jiné dodavatele se kterými bude nadále spolupracovat a neohrozí jej výpadek dodávek zboží.

Vzrůstající zájem zákazníků – většina zákazníků se vrátí nakoupit k prodejci, který mu dokáže zajistit něco navíc oproti konkurenci. Zavedení výhod pro zákazníky přinese e-shopu konkurenční výhody, což povede k více objednávkám.

Silná značka – budování silné značky přinese e-shopu konkurenční výhodu, díky čemuž může získat nové zákazníky z řad velkých společností a zároveň si upevnit svou pozici na trhu.

Zahraniční trh – rozšíření prodeje na zahraniční trhy by e-shopu zajistilo další příležitosti v rozšíření okruhu svých zákazníků.

Veřejné zakázky – posledním faktorem jsou veřejné zakázky. Veřejné zakázky bývají jak jednorázové, tak dlouhodobé. Obě tyto možnosti by e-shopu přinesly zisk a dlouhodobé navíc jistotu pro následující období.

7.3.4 Vnější faktory – hrozby

Existence jednoho dodavatele – jednu z největších hrozeb představuje pouze jeden dodavatel e-shopu. Pokud bude mít tento dodavatel jakýkoliv problém (výpadek s dodávkami, fluktuace zaměstnanců) promítnou se tyto nedostatky i na chodu samotného e-shopu.

Vzrůstající vyjednávací síla zákazníků – významnou hrozbou i podle Porterovy analýzy je vzrůstající vyjednávací síla zákazníků. Zákazník má v dnešní době k dispozici velké pole možností, ze kterého může vybírat. Proto zde vzniká tlak na snižování marže prodejců, aby zákazníka získali, což snižuje ziskovost.

Vstup nové konkurence na trh – vstup nové konkurence na trh je hrozbou pro každého podnikatele. Nová konkurence může znamenat ztrátu zákazníků, oslabení postavení na trhu nebo tlak na snížení cen.

Logistika – problémy s logistikou jsou celosvětovým problémem, které způsobuje pozdní naskladnění chybějících produktů, což způsobuje méně dostupných produktů nebo prodloužení dodávek objednávek. Tyto problémy mohou vést až ke ztrátě zákazníků.

Epidemie/Pandemie – vzhledem k posledním třem rokům se mezi významné hrozby řadí i pandemie/epidemie. Při vzniku pandemie či epidemie dochází k různým restrikcím, které mohou narušit již zmíněnou logistiku, ale také chod firem a společností samotné. Významná

část objednávek se vztahuje právě k pořádaným akcím firmami, školami, školkami či různými organizacemi. Pokud dojde k omezení fungování těchto segmentům, promítne se to na počtu objednávek a na zisku e-shopu.

8 ZÁVĚR ANALYTICKÉ ČÁSTI

Cílem analytické části bylo zjistit úroveň spokojenosti zákazníků e-shopu, čehož bylo dosaženo skrze dotazníkové šetření. Výsledek byl využit při sestavení SWOT analýzy. Analýza konkurence měla za cíl identifikovat nejbližší konkurenci a dle zvolených vlastností pak vyhodnotit jejich sílu na trhu. Cílem Porterovy analýzy pěti sil bylo zjištění úrovně ohrožení e-shopu konkurenčními silami, jimiž jsou stávající konkurence, potenciální konkurence, zákazníci, dodavatelé a substituty.

Z dotazníku vyplynulo, že byli zákazníci spokojeni s funkčností e-shopu, s kvalitou produktů i termínem dodání. Kladně byla ohodnocena i zákaznická podpora. Pro většinu zákazníků se v době vyplnění dotazníku jednalo o první nákup, avšak dále uvedli, že v budoucnu provedou další objednávku, což je pro provozovatele e-shopu velmi podstatné.

Analýza konkurence ukázala, že konkurenční prodejci provozující internetový obchod se stejným zaměřením, mají na trhu silnější pozici vzhledem k jejich mnohaletému působení a také díky širšímu sortimentu. Cena při srovnání u konkrétního produktu proti e-shopu promodarky.cz nebyla velmi rozdílná, tudíž zde e-shop na konkurenceschopnosti neztrácí. Naopak co se týče výhod pro zákazníky, zde bylo nalezeno hned několik nedostatků.

Na základě Porterovy analýzy pěti sil bylo vyhodnoceno, že největší hrozbu představuje potenciální konkurence, především díky nízké kapitálové náročnosti, nízkým nárokům na licence, patenty a know-how a také kvůli menší náročnosti legislativy v tom odvětví.

Ze SWOT analýzy vyplynulo, že mezi nejsilnější silné stránky patří kvalita produktů a nízké ceny. Nejslabší stránkou je úzké portfolio produktů, kdy konkurence nabízí několika násobně větší výběr a také nedostatečná motivace zaměstnanců. Mezi největší příležitosti patří více dodavatelů, díky čemuž by e-shop získal větší množství produktů a dále pak vzrůstající zájem zákazníků. Největší hrozbou je existence pouze jednoho dodavatele, problémy na straně dodavatele se totiž kvůli absenci dalších alternativ 100% promítnou i na straně e-shopu.

9 PROJEKT ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI E-SHOPU WWW.PROMODARKY.CZ

Pro zpracování projektu zvyšování konkurenceschopnosti e-shopu www.promodarky.cz budou využity výsledky zpracované v analytické části diplomové práce, která obsahovala dotazníkové šetření, analýzu konkurence, Porterovu analýzu pěti sil a SWOT analýzu.

9.1 Východiska projektu

Východiskem pro vytvoření projektu jsou výsledky z analytické části. Na základě provedených analýz bylo zjištěno několik nedostatků, které jsou stavebním prvkem tohoto projektu. Návrhy změn se budou týkat následujících činností:

- Rozšíření o nové dodavatele
- Zavedení výhod pro zákazníky
- Budování značky
- Zvýšení motivace zaměstnanců

9.2 Cíl projektu

Cílem je navržení kroků vedoucích k inovaci e-shopu, které přispějí ke zvyšování konkurenceschopnosti.

9.3 Navrhované změny

Obsahem této kapitoly bude popsání navrhovaných změn, které vplynuly z vypracovaných analýz.

Akční plán č. 1 rozšíření o nové dodavatele

Pro rozšíření dodavatelů e-shopu je za potřebí jako první provést výběr všech dodavatelů reklamních předmětů. Následuje protřídění na dodavatele, kteří splňují požadavky e-shopu (vhodný sortiment, vysoká kvalita produktů atd.). Dodavatelé, kteří se dostanou do užšího výběru budou osloveni a následně bude uzavřena smlouva s těmi, kteří e-shopu poskytnou nejvýhodnější podmínky. Další krok představuje práce programátora e-shopu, který naprogramuje stahování produktů do e-shopu, pravidelnou synchronizaci skladových zásob a automatické odesílání objednávek z e-shopu do systému dodavatele, pokud to dodavatel umožňuje. Následně vše projde testovací fází.

Jako největší hrozba v rámci SWOT analýzy byla vyhodnocena právě skutečnost, že má e-shop pouze jednoho dodavatele. V případě, že na straně dodavatele vzniknou problémy s logistikou, dostupností produktů nebo existenční problémy, vše se promítne u jeho odběratelů. Jestliže má e-shop pouze 1 dodavatele, v případě problémů na jeho straně není schopen pružně na změny reagovat a zajistit tak své fungování bez finančních ztrát. Tuto hrozbu je možné eliminovat rozšířením alespoň na 2-3 dodavatele. Více dodavatelů zajistí jejich zastupitelnost. Kromě zastupitelnosti je rozšíření dodavatelů i příležitostí, kdy rozšířením portfolia produktů může e-shop získat více zákazníků.

Akční plán č. 2 zavedení výhod pro zákazníky

Prvním krokem zavedení výhod pro zákazníky je implementace množstevních slev – při analýze konkurence bylo zjištěno, že spousta prodejců nabízí tzv. množstevní slevy. Což znamená, že při objednání více kusů od jednoho produktu získá zákazník výhodnější cenu za 1 ks. V rámci této výhody by mělo dojít k zavedení množstevní slevy ve výši 10 % při objednání od 100 ks, 15 % od 500 ks, 20 % od 1000 ks a 25 % od 6000 ks, což je maximálně možná dosažená sleva. Tyto podmínky následně implementuje programátor do systému e-shopu.

Druhým krokem je zavedení balíčku výhod pro registrované zákazníky. K samotné registraci je možné zákazníka pobídnout 5% slevou na další nákup. Jakmile je již zákazník registrován, je vhodné navázat výhodou poskytnutí slevy na další objednávky. V případě třetí objednávky zákazník získá slevu ve výši 5 %, následně při 5. objednávce 10 % a při 10. objednávce 15 %. Sleva 15 % by byla stanovena jako maximálně možná výše, na kterou bude mít zákazník nárok při každé provedené objednávce od 10. objednávky a více. Zákazníka bude tato stupňující se sleva motivovat k dalším nákupům na e-shopu a nebude mít potřebu realizovat objednávky u konkurence. Slevy u výhod jsou zvoleny tak, aby při využití obou možností nebyla objednávka ztrátová.

Jedním z výsledků analýzy konkurence je právě skutečnost, že všichni konkurenti oproti e-shopu promodarky.cz nabízejí svým zákazníkům různé typy výhod. V situaci, kdy je konkurence na trhu vysoká a každý zákazník je důležitý, je podstatné zákazníkům nabídnout něco navíc a naklonit je na svou stranu. Vzhledem k širokým možnostem a orientaci zákazníků v nabídce je pro ně velmi jednoduché vyhledat prodejce, který jim nabídne více, což je velmi přesvědčivým faktem při výběru mezi jednotlivými konkurenty. Jelikož spousta firem a zákazníků objednává produkty na různé akce a události, kdy je pro

ně cena velmi důležitá, přidání výhod by e-shopu zajistilo vyšší pravděpodobnost, že zákazník nakoupí u něj místo u konkurence.

Akční plán č. 3 budování značky

Pro úspěšné budování značky je potřeba zavést individuální strategii. Prvním krokem v procesu strategie je identifikace značky a stanovení její pozice, následuje plánování a implementace marketingových programů zaměřených na budování značky. V rámci těchto programů by se mělo jednat především o rozšíření PPC kampaní o remarketing, aby se po návštěvě e-shopu značka promodarky.cz zákazníkovi pravidelně připomínala. Při budování značky mají pozitivní efekt i kampaně na sociálních sítích, jelikož zde tráví spotřebitelé několik hodin denně a je možné potenciální zákazníky podnítit k interakci. Dále budování značky podporuje e-mailing. Podstatné je se spotřebitelům aktivně připomínat, aby značku e-shopu drželi v povědomí a při nákupu se jim vybavila jako 1. varianta. Po implementaci následuje měření a interpretace výkonnosti značky. Posledním krokem je zvyšování a udržování hodnoty značky.

Jedním z cílů provozovatele e-shopu je být předním dodavatelem reklamních předmětů pro firmy z České republiky. Tohoto cíle je možné dosáhnout právě budováním silné značky. Firma se silnou značkou představuje na trhu v daném odvětví významnou konkurenční výhodou. Významem silné značky s ohledem na konkurenceschopnost se zabývá teoretická část diplomové práce. V rámci Porterovy analýzy bylo zjištěno, že je na trhu velké množství konkurence s dlouholetým působením na trhu. Pokud se tedy spotřebitel bude rozhodovat mezi jednotlivými prodejci, kteří si budou rovní cenou i kvalitou produktů, zvolí dle značky. Strategii pro budování značky volí každá firma individuálně.

Akční plán č. 4 zvýšení motivace zaměstnanců

Pro zvýšení motivace zaměstnanců existují dvě možnosti řešení.

Prvním řešením je zavedení spravedlivého systému odměn, na který bude každý ze zaměstnanců moci dosáhnout. Jelikož má správu e-shopu na starost více pracovních pozic (programátor, projektový manažer, online specialista) je důležité pro každého nastavit férové podmínky. První variantou tohoto řešení je plošné nastavení kvartálních, půl ročních nebo ročních odměn v závislosti na obratu e-shopu. Na začátku roku bude stanovena hranice, které musí e-shop za dané období dosáhnout a dle výsledků budou moct zaměstnanci získat finanční odměnu. Motivuje je to k proaktivnímu řešení poptávek, objednávek, problémů, případně tvorbě vlastních návrhů na vylepšení. Pokud zaměstnanci získají pocit, že jsou

součástí něčeho většího, na čem se jako tým podílejí a mohou za to být náležitě ohodnoceni, bude je to motivovat k osobnímu rozvoji a větší iniciativě.

Druhou variantou je zavedení individuálních podmínek pro každou z pracovních pozic. Online specialista může být ohodnocen na základě návštěvnosti webu, díky jeho nastavení a pravidelnému zlepšování kampaní a SEO. Ohodnocení programátora závisí na rychlosti a preciznosti při řešení nastalých technických problémů a iniciativě při rozvoji e-shopu po technické stránce. Projektový manažer, který řeší poptávky, objednávky, dotazy a další administrativní záležitosti, by byl ohodnocen jako v 1. variantě, a to dle stanovené výše obratu za určitá období.

Neexistující systém odměn je jednou ze slabých stránek e-shopu. Člověk je tvor soutěživý a není těžké jej správně motivovat. Pozitivní motivace obvykle vede ke skvělým výsledkům, kromě vyššího pracovního výkonu se to projeví především i na spokojenosti zaměstnanců. Nezaměstnanost je velmi nízká, a proto není pro zaměstnance problém s vyhlídkou výhodnějších podmínek přejít ke konkurenci, anebo přejít i do jiného oboru.

9.4 Časová analýza

Časová analýza znázorňuje časovou posloupnost a náročnost činností, jež jsou součástí projektu vedoucího ke zvyšování konkurenceschopnosti e-shopu. Jednotlivé činnosti a doba jejich trvání je zobrazena v tabulce 11. Jednotlivé délky trvání jsou určeny pouze orientačně, jelikož mohou nastat nečekané události, které by realizaci projektu mohly pozdržet.

Tabulka 11 Časová analýza projektu (vlastní zpracování)

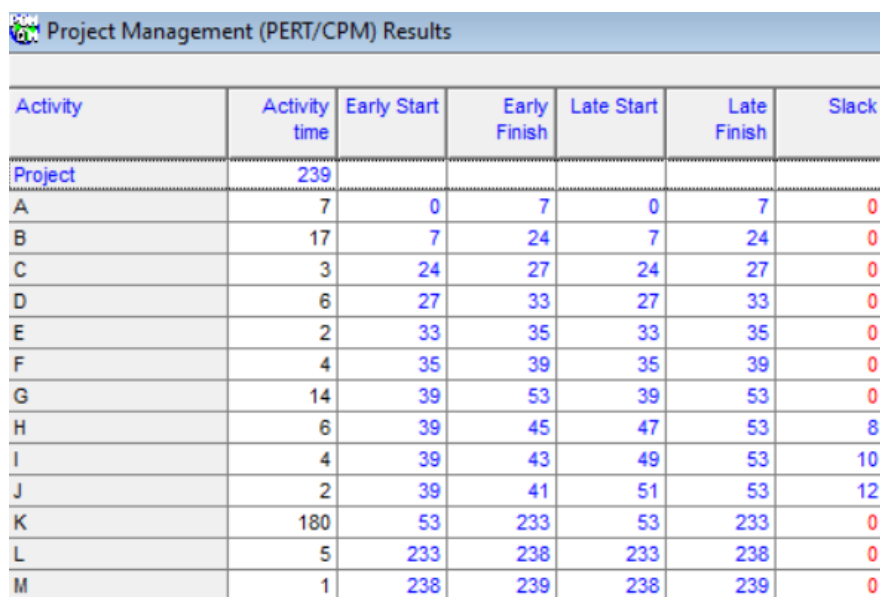
Fáze	Značka činnosti	Činnost	Předchozí činnost	Doba trvání (dny)
1. příprava projektu	A	Tvorba dotazníku pro dotazníkové šetření a jejich distribuce	-	7
	B	Prostor alokovaný pro vyplnění dotazníku	A	17
	C	Vyhodnocení dotazníků	B	3
	D	Vypracování analýz	C	6
	E	Zpracování navrhovaných změn	C, D	2
	F	Vypracování projektu pro zvyšování konkurenceschopnosti e-shopu	E	4
2. implementace projektu	G	Rozšíření o nové dodavatele	F	14
	H	Implementace výhod pro zákazníky	F	6
	I	Zavedení strategie pro budování značky	F	4
	J	Zavedení systému odměn pro zaměstnance	F	2
3. zkušební doba	K	Zkušební fáze projektu po zavedení změn	G, H, I, J	180
4. vyhodnocení	L	Analýza efektivnosti zavedených návrhů	K	5
	M	Vyhodnocení výsledků analýzy	L	1

Projekt tvoří 4 fáze, které obsahují 13 činností. První fází je příprava, druhou implementace, třetí fáze je zkušební doba a poslední vyhodnocení. Příprava projektu představuje tvorba dotazníku pro dotazníkové šetření a jejich distribuce, prostor alokovaný pro vyplnění dotazníku, vyhodnocení dotazníků, vypracování analýz, zpracování navrhovaných změn a poslední činností je vypracování projektu pro zvyšování konkurenceschopnosti e-shopu. Doba trvání této fáze je 39 dní. Druhou fází tvoří implementace projektu, konkrétně rozšíření o nové dodavatele, implementace výhod pro zákazníky, zavedení strategie pro budování značky a zavedení systému odměn pro zaměstnance. Jelikož na sebe činnosti této fáze

nenavazují a nejdelší z nich zabere 14 dní, celková doba trvání druhé fáze je 14 dní. Tato činnost je nejnáročnější z důvodu, že rozšíření o nové dodavatele zahrnuje analýzu dodavatelů, výběr dodavatelů, jednání s dodavateli a následnou implementaci produktů na e-shop a provázání systému e-shopu se systémem dodavatele. Třetí fáze představuje zkušební fázi projektu po zavedení změn a doba trvání této jedné činnosti tvořící třetí fázi je 180 dní. Poslední 4. fázi tvoří dvě činnosti, první činností je analýza efektivnosti zavedených návrhů. Druhou částí 4. fáze, která zároveň zakončuje celou časovou analýzu, je vyhodnocení výsledků analýzy efektivnosti a její doba trvání je 6 dní. Celková doba projektu je 248 dní.

9.4.1 Řešení v programu WinQSB

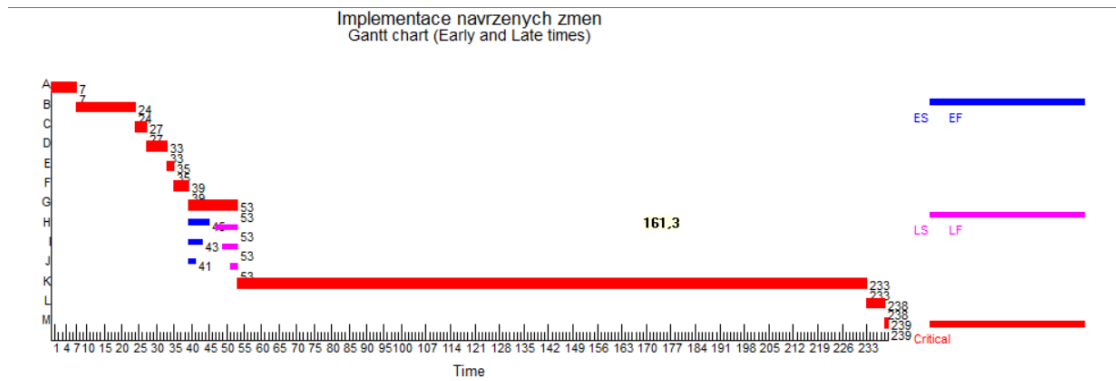
Pomocí programu WinQSB byla provedena analýza CPM. V rámci analýzy byla nalezena kritická cesta projektu, která znázorňuje plánovaný průběh jednotlivých činností a celkovou minimální dobu trvání projektu. Výstup z tohoto programu je znázorněn v následujícím obrázku č. 26.



Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	239					
A	7	0	7	0	7	0
B	17	7	24	7	24	0
C	3	24	27	24	27	0
D	6	27	33	27	33	0
E	2	33	35	33	35	0
F	4	35	39	35	39	0
G	14	39	53	39	53	0
H	6	39	45	47	53	8
I	4	39	43	49	53	10
J	2	39	41	51	53	12
K	180	53	233	53	233	0
L	5	233	238	233	238	0
M	1	238	239	238	239	0

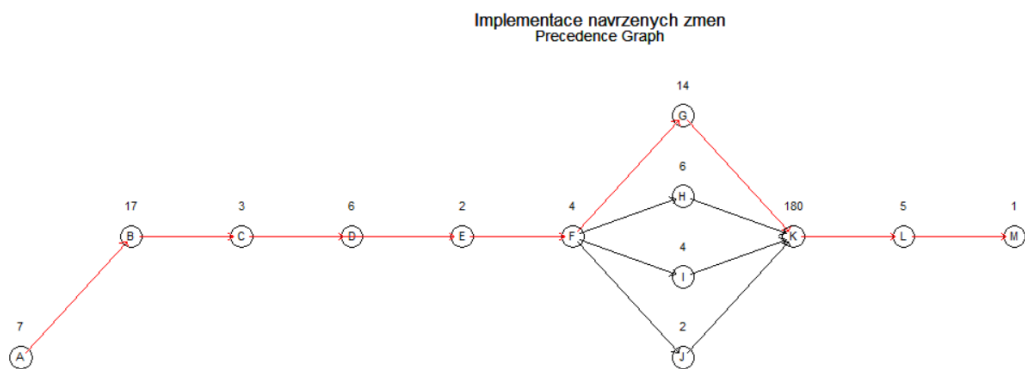
Obrázek 26 Řešení v programu programu WinQSB (vlastní zpracování)

Nejdříve možné začátky a nejpozději možné konce jsou zobrazeny pomocí Ganttova diagramu.



Obrázek 27 Ganttův diagram (vlastní zpracování)

Následuje graf, který zobrazuje kritickou cestu projektu.



Obrázek 28 Graf kritické cesty (vlastní zpracování)

9.5 Nákladová analýza

Zavedením navržených změn vzniknou agentuře náklady. Výše nákladů zavedení změn vychází ze třetí implementační fáze a je podrobně rozepsána v tabulce 11.

V časové analýze byla stanovena časová náročnost jednotlivých činností, které budou v nákladové analýze využity. Implementaci změn by měli mít na starost vybraní zaměstnanci agentury. Výpočet doby trvání v časové analýze byl vypočítán ve dnech, v nákladové analýze ale nebudeme počítat s běžnou 8hodinovou pracovní dobou, jelikož se zaměstnanci musí věnovat i běžné pracovní náplni v průběhu dne. Pro odhad nákladové analýzy budeme počítat se 5 hodinami denně. Nákladová sazba pro jednotlivé zaměstnance je interní záležitostí, tudíž budeme počítat s orientační hodinovou sazbou ve výši 500 Kč.

Tabulka 12 Nákladová analýza projektu (vlastní zpracování)

Činnosti	Náklad
Rozšíření o nové dodavatele	35 000 Kč
Implementace výhod pro zákazníky	15 000 Kč
Nastavení kampaní pro budování značky	10 000 Kč
Zavedení systému odměn pro zaměstnance	5 000 Kč
Celkem	65 000 Kč

Celkové náklady za implementaci navrhovaných změn pro inovaci vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti jsou 65 000 Kč. Je podstatné doplnit, že se jedná o jednorázové náklady, které budou vynaloženy za jednotlivé úkony týkající se zavedení změn. Náklad za rozšíření o nové dodavatele je 35 000 Kč, na této změně se bude podílet projektový manažer e-shopu a programátor, jejichž náklad vychází z uvedené hodinové sazby, která je uvedena pouze orientačně. Na implementaci výhod pro zákazníky se bude podílet pouze programátor, který bude jednotlivé výhody implementovat a následně otestovat. Náklad za tuto činnost je 15 000 Kč. Další z činností je nastavení kampaní pro budování značky, kterou bude realizovat online specialistka. Náklad za nastavení je 10 000 Kč. Poslední činností je zavedení systému odměn pro zaměstnance, jedná se o změnu s nejnižším jednorázovým nákladem ve výši 5 000 Kč. Systém odměn zpracuje kompetentní osoba, případně provozovatel e-shopu, které jej následně představí a zapracuje do pracovních smluv zaměstnanců.

Další náklady budou vznikat i po zavedení těchto změn, např. při optimalizaci kampaní, vyplácení odměn zaměstnancům atd. Ovšem v případě úspěšné implementace by každá z těchto změn měla agentuře zajistit další zisk, tudíž by tato investice měla být časem nárůstem objednávek splacena a nadále by měla přinášet objednávky a tím generovat zisk.

9.6 Riziková analýza

Při realizaci projektu mohou nastat různá rizika, které je potřeba předvídat a být na ně připraven. V tomto bodě jsou potenciální hrozby pro projekt definovány, je ohodnocena pravděpodobnost vzniku a míra jejich závažnosti. Hodnocení je stanoveno dle tabulky 13.

Tabulka 13 Hodnocení rizika

Hodnocení	Pravděpodobnost a míra rizika
1	Nízká
2	Středně nízká
3	Střední
4	Středně vysoká
5	Vysoká

Tabulka 14 Riziková analýza (vlastní zpracování)

Druh rizika	Pravděpodobnost vzniku	Míra ohrožení	Výsledek
Překročení doby trvání činností	4	2	8
Překročení nákladů	3	3	9
Neochota ze strany zaměstnanců	1	4	4
Neochota ze strany vedení	1	5	5
Nespokojenost s nově zavedenými změnami	2	3	6
Neefektivita nově zavedených změn	2	5	10
Finanční problémy e-shopu	1	5	5

Překročení doby trvání činností

Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika byla ohodnocena 4, což znamená středně vysokou pravděpodobnost. Je to z důvodu, že hlavní roli této činnosti hraje hlavně lidský faktor. Avšak míra ohrožení je naopak ohodnocena pouze jako středně nízká. Zdržení projektu v horizontu několika dní nebude mít výrazně negativní dopad. Celkový výsledek po vynásobení pravděpodobnosti vzniku a míry ohrožení je 4. Pravděpodobnost vzniku

rizika je možné snížit pečlivým naplánováním jednotlivých bloků týkající se implementace změn s vybranými zaměstnanci. Mezi tyto bloky je vhodné také naplánovat rezervy, které by existovaly pro případ vzniku nečekané situace (nemoc, potřeba věnovat se jiné neodkladné práci atd.).

Překročení nákladů

Vzhledem k tomu, že náklady tvoří práce zaměstnanců a pravděpodobnost vzniku přesažení doby trvání je středně vysoká i přesažení nákladů dosahuje vyššího hodnocení, konkrétně 3. Míra ohrožení je ohodnocena ve stejné výši, v případě nastání tohoto rizika by bylo podstatné, v jaké výši by náklady byly přesaženy. Po vynásobení jednotlivých hodnot má toto riziko výsledek 9, což z něj dělá riziko s druhým nejvyšším hodnocením. Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika se dá snížit v návaznosti na eliminaci vzniku prvního rizika, jelikož přesažení nákladů vznikne nejpravděpodobněji přesažením odhadované doby. Tím, že se sníží pravděpodobnost vzniku, poklesne celkové hodnocení a vyšší míra ohrožení pak nebude problémem.

Neochota ze strany zaměstnanců

Míra ohrožení projektu tímto rizikem je ohodnocena jako středně vysoká, protože pokud by zaměstnanci neměli chuť se zavedení změn účastnit a aktivně je podpořit, byla by efektivita jejich implementace velmi nízká. Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je ale velmi nízká, tudíž je i celkový výsledek pouze 4.

Neochota ze strany vedení

Toto riziko má míru ohrožení ohodnocenou jako vysokou, protože pokud nebude vedení aktivně změny podporovat, nemusí k jejich implementaci vůbec dojít. Jelikož mají všechny změny přinést pozitivní dopad, není důvod pro tento negativní postoj a pravděpodobnost vzniku je proto ohodnocena jako nízká. Celkový výsledek hodnocení je 5.

Nespokojenost s nově zavedenými změnami

Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je středně nízká, jelikož návrhy na změny vychází z analýz a každá změna by měla mít pozitivní dopad na zaměstnance i výsledky e-shopu. Míra ohrožení je ohodnocena jako střední, pokud by totiž tato skutečnost stejně nastala, záleželo by na tom, které konkrétní změny a proč jsou negativně vnímány. Celkové hodnocení rizika dosahuje výše 6.

Neefektivita nově zavedených změn

Výsledek tohoto rizika má nejvyšší ohodnocení. V případě, že navržené změny budou neefektivní ztrácí celý projekt na svém významu a místo přínosu by byl pouze ztrátový. Proto je míra ohrožení ohodnocena jako vysoká. Protože ale navržené změny vychází z dotazníku a analýz, není pravděpodobnost vzniku tohoto rizika vysoká, a proto je ohodnocena jako středně nízká.

Finanční problémy e-shopu

Posledním rizikem jsou finanční problémy e-shopu. Míra ohrožení projektu tímto rizikem je ohodnocena jako vysoká, protože implementace změn vyžaduje investici. Pokud se provozovatel e-shopu dostane do finančních problémů, nebude mít rozpočet pro tuto investici a projekt nebude realizován. Vzhledem ale k nízké pravděpodobnosti vzniku dosáhl výsledek výše 5.

9.7 Shrnutí projektu

Projekt byl zpracován na základě analytické části, ve které byly zjištěny určité nedostatky a v návaznosti na ně byly navrženy jednotlivé změny. Jedná se o rozšíření o nové dodavatele, zavedení výhod pro zákazníky, budování značky a zavedení systému odměňování zaměstnanců. Projekt byl podroben časové, nákladové a rizikové analýze. V časové analýze byla stanovena předpokládaná délka trvání jednotlivých činností díky čemu bylo možné následně určit celkovou délku trvání projektu. V nákladové analýze, ve které jsem vycházela z časové analýzy, byl stanoven odhadovaný rozpočet projektu. V rizikové analýze byla definována možná rizika a následně ohodnocena jejich pravděpodobnost vzniku a jejich míra ohrožení projektu. Pro e-shop je velmi důležité stát se vysoce konkurenceschopný, aby dosáhl vyšších zisků a mohl se dále rozvíjet. Tento projekt by měl zvýšení konkurenceschopnosti podpořit a po určité době, jakmile budou změny úspěšně implementovány, by měl tohoto cíle 100% dosáhnout.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zpracování projektu ke zvyšování konkurenceschopnosti e-shopu www.promodarky.cz. Při zpracování diplomové práce bylo postupováno dle Zadání diplomové práce a byly dodrženy uvedené Zásady pro vypracování.

V teoretické části byla zpracována kritická rešerše literárních zdrojů pro oblast týkající se konkurenceschopnosti, marketingového výzkumu, budování značky a e-shopu.

V analytické části je zpracován dotazník, který měl za cíl zjistit zpětnou vazbu od zákazníků, jenž na e-shopu provedli objednávku. Dále byla provedena analýza konkurence, jejíž úkolem bylo porovnat vybrané vlastnosti u zvolené konkurence. Porterova analýza pěti sil definovala míru ohrožení od stávající konkurence, potenciální konkurence, kupujících, dodavatelů a substitutů. SWOT analýza zformulovala konkrétní slabé a silné stránky e-shopu a také příležitosti a hrozby.

Následně byl na základě výsledků analytické části vypracován projekt, ve kterém jsou navrženy změny a inovace e-shopu vedoucí ke splnění cíle diplomové práce, což je zvyšování jeho konkurenceschopnosti. Pro projekt byla zpracována časová, nákladová a riziková analýza.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AAKER, David A. *Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-885-6.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

DU PLESSIS, Erik. *Jak zákazník vnímá značku: nahlédněte s pomocí neurovědy do hlav spotřebitelů*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3529-7.

FORET, Miroslav a Dávid MELAS. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-1723-9.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

HAGUE, Paul, Matthew HARRISON, Julia CUPMAN a Oliver TRUMAN. *Market Research in Practice: An introduction to gaining greater market insight*. 3rd Edition. London: KoganPage, 2016. ISBN 978-0-7494-7585-7.

HILL, Ch. *Marketing Communications: Interactivity, Communities and Content*. 5th Edition. London: Person Education Limited, 2019. ISBN 978-0-273-71722-5.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KAFKA, Ondřej a Michal KOTYZA. *Logo & corporate identity*. 3., přeprac. vyd. Praha: Kafka design, c2014. ISBN 978-80-260-6771-9.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KELLER, K. L. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Harlow: Pearson, 2013. ISBN 978-0-13-266425-7.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy : kvantitativní a kvalitativní metody a techniky : průběh a organizace : aplikace v praxi : přínosy a možnosti*. Praha: GRADA Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

KURTZ, David L., BOONE, Louise E. *Principles of marketing*. 12th edition. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, 2006. ISBN 0-324-32379-4.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

OLINS, Wally. *O značkách*. Praha: Argo, 2009. Zip (Argo: Dokořán). ISBN 978-80-257-0158-4.

PŘÍKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.

REYNOLDS, Janice. *The complete e-commerce book: design, build & maintain a successful Web-based business*. 2nd ed. San Francisco: CMP Books, c2004. ISBN 1578203120.

TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074000980.

VITURKA, Milan. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3638-9.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Reklama: jak dělat reklamu*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5865-7.

VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. *Image a firemní identita*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2841-9.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje

BLELKOVÁ, Eliška, ©2020. Co jsou zbožíové srovnávače a proč na nich nesmíte chybět?. *EBRÁNA* [online]. [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://ebrana.cz/blog/co-jsou-zbozove-srovnavae-a-proc-na-nich-nesmite-chybet>

Česká e-commerce [online], ©2008–2022. [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.ceska-ecommerce.cz/>

Definitions of Marketing: Definition of Brand, ©2017. *American Marketing Association* [online]. [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

DOLEČEK, Mgr. Marek, ©2018. Elektronický obchod. *BusinessINFO.cz* [online]. [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/elektronicky-obchod-ppbi/>

Econea s.r.o., ©2020. In: *StartupJobs* [online]. [cit. 2022-04-22]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/startup/econea-s-r-o>

Historie a budoucnost elektronického obchodování, ©2019. In: *SystemOnLine* [online]. [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/zpravy/historie-a-budoucnost-elektronickeho-obchodovani-z.htm>

Image značky, ©2009–2022. *Idealab* [online]. [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://idealab.cz/slovník/image-znacky/>

Identita značky, ©2009–2022. *Idealab* [online]. [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://idealab.cz/slovník/identita-znacky/>

Jak vybrat správné eshop řešení pro vaše podnikání, ©2014 - 2022. *Upgrades* [online]. [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.upgrades.cz/a/jak-vybrat-spravne-e-shop-reseni-pro-vase-podnikani>

KEMÉNYOVÁ, Irena, 2017. Konkurence. *Sociologická encyklopedie* [online]. [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Konkurence>

Logo Coca Cola Free Download, ©2020. In: *Subpng* [online]. [cit. 2022-04-22]. Dostupné z: <https://www.subpng.com/png-d77re3/download.html>

Malý historický exkurz za prvními e-shopy, ©2010. *Shopsys* [online]. [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.shopsys.cz/maly-historicky-exkurz-za-prvnimi-e-shopy/>

Nokia logo, ©2022. In: *Logos-world.net* [online]. [cit. 2022-04-22]. Dostupné z: <https://logos-world.net/nokia-logo/>

NOVÁK, Tomáš, ©2021. Co je SEO? Optimalizace pro vyhledávače v 2021. *MarketingMiner* [online]. [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.marketingminer.com/cs/blog/co-je-seo-optimalizace-pro-vyhledavace.html>

Packeta v roce 2020 zdvojnásobila svůj obrat!, ©2021. *Zásilkovna* [online]. [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.zasilkovna.cz/blog/packeta-v-roce-2020-zdvojnásobila-svuj-obrat>

Promodarky.cz [online], 2022. Uherské Hradiště [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://www.promodarky.cz/>

Řízení zkušeností se značkou, ©2022. *QuestionPro* [online]. [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.questionpro.de/cs/markentreue-markenerlebnis-brand-tracking/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

atd. a tak dále

B2B business to business

ČR Česká republika

DPH daň z přidané hodnoty

GDPR General Data Protection Regulation

Kč koruna česká

Např. například

OECD Organisation for Economic Co-operation and Development

PPC Pay Per Click

SEO Search Engine Optimization

SWOT strengths, weaknesses, opportunities, threats

VOP Všeobecné obchodní podmínky

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Grafické znázornění podnikatelského prostředí, (Fotr, Vacík, Špaček a Souček, 2017, str. 83)	15
Obrázek 2 Grafické znázornění SWOT analýzy (vlastní zpracování).....	19
Obrázek 3 Grafické zpracování Porterova modelu pěti sil (vlastní zpracování)	20
Obrázek 4 Grafické znázornění významu značky (Karlíček, 2018, str. 625).....	22
Obrázek 5 Logo Nokia (Nokia logo, ©2022)	23
Obrázek 6 Logo Coca Cola (Logo Coca Cola Free Download, ©2020).....	23
Obrázek 7 Logo Econea (Econea s.r.o., ©2020)	23
Obrázek 8 Znázornění jak hodnota značky vytváří hodnotu výrobku (Aaker, 2003)	28
Obrázek 9 6 základních kroků marketingového výzkumu (Kotler a Keller, 2013, str. 133)	30
Obrázek 10 Grafické zobrazení e-shop řešení (vlastní zpracování)	38
Obrázek 11 Logo e-shopu www.promodarky.cz (interní dokumenty ImperialMedia s.r.o.)	44
Obrázek 12 Struktura kategorie Reklamní předměty (promodarky.cz, 2022).....	45
Obrázek 13 Úvodní strana e-shop www.promodarky.cz (promodarky.cz, 2022)	46
Obrázek 14 Detail produktu (promodarky.cz, 2022).....	47
Obrázek 15 Konfigurátor potisku (promodarky.cz, 2022)	48
Obrázek 16 Nový nebo vracející se zákazník (vlastní zpracování)	49
Obrázek 17 Možnost provedení další objednávky (vlastní zpracování).....	50
Obrázek 18 Jak se zákazník o e-shopu dozvěděl (vlastní zpracování)	51
Obrázek 19 Přehlednost e-shopu (vlastní zpracování)	51
Obrázek 20 Rychlost dodání (vlastní zpracování)	52
Obrázek 21 Hodnocení kvality produktu/produktů (vlastní zpracování)	53
Obrázek 22 Hodnocení zákaznické podpory (vlastní zpracování)	53
Obrázek 23 Možnost doporučení e-shopu známým (vlastní zpracování).....	54
Obrázek 24 Celkové hodnocení funkčnosti e-shopů (vlastní zpracování)	58
Obrázek 25 Srovnání ceny zvoleného produktu (vlastní zpracování)	61
Obrázek 26 Řešení v programu programu WinQSB (vlastní zpracování)	77
Obrázek 27 Ganttův diagram (vlastní zpracování)	78
Obrázek 28 Graf kritické cesty (vlastní zpracování)	78

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Hodnocení e-shopů (vlastní zpracování)	58
Tabulka 2 Výhody/nevýhody pro zákazníky (vlastní zpracování)	59
Tabulka 3 Přehled cen zvoleného produktu (vlastní zpracování).....	60
Tabulka 4 Dostupnost informace pro termín dodání (vlastní zpracování)	61
Tabulka 5 Porterova analýza-stávající konkurence (vlastní zpracování)	63
Tabulka 6 Porterova analýza-potenciální konkurence (vlastní zpracování).....	64
Tabulka 7 Porterova analýza-dodavatelé (vlastní zpracování)	65
Tabulka 8 Porterova analýza-kupující (vlastní zpracování)	65
Tabulka 9 Porterova analýza-substituty (vlastní zpracování).....	66
Tabulka 10 SWOT analýza (vlastní zpracování).....	67
Tabulka 11 Časová analýza projektu (vlastní zpracování)	76
Tabulka 12 Nákladová analýza projektu (vlastní zpracování).....	79
Tabulka 13 Hodnocení rizika.....	80
Tabulka 14 Riziková analýza (vlastní zpracování).....	80

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Úvodní e-mail

Dobrý den,

děkujeme za Váš poslední nákup na e-shopu www.promodarky.cz.

V rámci zkvalitňování našich služeb Vás tímto prosíme o vyplnění krátkého anonymního dotazníku. Vyplnění by Vám nemělo zabrat více než 5 minut. Dotazník otevřete klepnutím na tuto adresu: <https://forms.gle/zHFXCNUQoPfhzpwz6>

Vaši zpětnou vazbu využijeme ke zlepšení našich služeb a komunikace a budeme s ní nakládat v souladu s našimi Zásadami o zpracování osobních údajů: <https://www.promodarky.cz/zasady-zpracovani-osobnich-udaju/>

Obsah dotazníku

Hodnocení nákupu na e-shopu [promodarky.cz](http://www.promodarky.cz)

Vaše hodnocení bude sloužit ke zlepšení služeb e-shopu [promodarky.cz](http://www.promodarky.cz). Dotazník obsahuje 7 uzavřených otázek, 1 otevřenou a 1 kombinovanou otázku. Hodnocení pro uzavřené otázky se stupnicí 1-5 funguje jako ve škole, tzn. 1 výborná a 5 nedostačující. Za vyplnění dotazníku Vám děkujeme.

1. Jednalo se o Vaši první objednávku na e-shopu [promodarky.cz](http://www.promodarky.cz)?

- Ano
- Ne

2. Je možné, že na e-shopu [promodarky.cz](http://www.promodarky.cz) v budoucnu uskutečníte další objednávku?

- Ano
- Ne
- Nevím

3. Odkud jste se o e-shopu [promodarky.cz](http://www.promodarky.cz) dozvěděl/a?

- Doporučil mi jej známý/známá
- Reklama
- Vyhledávání Google/Seznam

- Jiné

4. Přehlednost e-shopu

Orientace na e-shopu, vyhledávání produktů, dostupnost informací u produktů, odpovídající ilustrační fotografie.

Výborná

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Nedostačující

5. Rychlost dodání

Výborná

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Nedostačující

6. Kvalita produktu/produktů

Výborná

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Nedostačující

7. Zákaznická podpora

Nepovinná odpověď. Zákaznickou podporu můžete ohodnotit na základě Vaší zkušenosti.

Výborná

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Nedostačující

8. Doporučil/a byste e-shop svým známým?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Další informace

Zde v případě zájmu uveďte stručné hodnocení.