



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## STRATEGIE BUDOVÁNÍ ZNAČKY PODNIKU

STRATEGIC BRAND DEVELOPMENT OF COMPANY

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Aleš Botek

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

BRNO 2018

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	<b>Bc. Aleš Botek</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Strategie budování značky podniku

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem této diplomové práce je stanovit strategii budování značky podniku.

Základní dílčí cíle:

- Vymezení teoretických východisek pro tvorbu strategie rozvoje značky odpovídajících zaměření zvolené firmy.
- Zhodnocení současného potenciálu značky firmy a identifikace faktorů pro strategický rozvoj značky.
- Návrh strategie rozvoje značky včetně doporučení pro její implementaci. Zhodnocení přínosů realizace a předpokladů realizace zvolené strategie.

### Základní literární prameny:

AAKER, D. A. Building strong brands (Orig.): Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 8072268856.

FREY, P. Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. 195 s. ISBN 978-80-7261-160-7.

HEALEY, M. Co je branding?. Praha: Slovart, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-251-2007-1.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 267 s. ISBN 978-80-2472-690-8.

KELLER, K. L. Strategické řízení značky. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na stanovení strategie budování značky podniku StarkGlass, který se zaměřuje na online prodej ochranných fólií pro mobilní telefony. Práce zkoumá především zkušenosti stávajících zákazníků značky, které následně využívá pro návrhy ke zlepšení a pro určení budoucí strategie budování značky StarkGlass.

## **Abstract**

This diploma thesis focuses on the determination of StarkGlass brand strategy, which focuses on the online sale of protective films for mobile phones. The work explores the experience of the existing customers of the brand, which is then used for proposals for improvement and for the determination of the future StarkGlass branding strategy.

## **Klíčová slova**

Strategie, budování značky, marketing, SWOT analýza, brand prism

## **Key words**

Strategy, brand building, marketing, SWOT analysis, brand prism

### **Bibliografická citace**

BOTEK, A. *Strategie budování značky podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 85 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Robert Zich, Ph.D..

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů a literatury je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 19. května 2018

.....

## **Poděkování**

Moje poděkování patří doc. Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za jeho čas, cenné rady i zkušenosti a za podporu v průběhu psaní mé diplomové práce. Dále pak patří poděkování mé rodině, která mě při psaní této

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>1 Cíl práce a metodika</b> .....	<b>9</b>
Vymezení problému a cíle práce .....	9
Metodika práce .....	10
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 Značka</b> .....	<b>12</b>
2.1.1 Důležitost značky .....	12
2.1.2 Co může být značkou? .....	13
2.1.3 Vnímaná kvalita značky .....	13
2.1.4 Zdroje hodnoty značky .....	14
2.1.5 Povědomí o značce .....	14
2.1.6 Image značky .....	15
2.1.7 Budování silné značky .....	16
<b>2.2 Strategické řízení značky</b> .....	<b>17</b>
2.2.1 Plánování a implementace marketingových programů značky .....	19
2.2.2 Měření a interpretace výkonnosti značky .....	19
2.2.3 Zvyšování a udržování hodnoty značky .....	19
<b>2.3 Positioning</b> .....	<b>20</b>
<b>2.4 Brand prism</b> .....	<b>20</b>
<b>2.5 Definice marketingu</b> .....	<b>21</b>
2.5.1 Definice marketingové strategie .....	21
<b>2.6 Marketingové kanály</b> .....	<b>22</b>
2.6.1 Offline reklama .....	22
2.6.2 Online reklama .....	22
<b>2.7 Mikroekonomické aspekty</b> .....	<b>23</b>
<b>2.8 SWOT analýza</b> .....	<b>25</b>
2.8.1 Silné a slabé stránky .....	26
2.8.2 Příležitosti a hrozby .....	26
<b>2.9 Zhodnocení teoretických východisek</b> .....	<b>27</b>
<b>3 Analýza současné situace</b> .....	<b>28</b>



<b>3.1</b>	<b>Představení společnosti .....</b>	<b>28</b>
<b>3.2</b>	<b>Produktové portfolio .....</b>	<b>28</b>
3.2.1	Tvrzené sklo StarkGlass .....	29
3.2.2	HDX fólie StarkGlass .....	30
<b>3.3</b>	<b>Analýza značky StarkGlass.....</b>	<b>31</b>
<b>3.4</b>	<b>Analýza zákazníků StarkGlass .....</b>	<b>35</b>
3.4.1	Dotazníkové šetření.....	35
3.4.2	Hlubkové rozhovory .....	37
<b>3.5</b>	<b>Analýza internetového obchodu StarkGlass .....</b>	<b>40</b>
3.5.1	Souhrn poznatků z internetového obchodu .....	43
<b>3.6</b>	<b>Mikroekonomické prostředí.....</b>	<b>44</b>
<b>3.7</b>	<b>SWOT analýza .....</b>	<b>47</b>
3.7.1	Shrnutí poznatků ze SWOT analýzy .....	52
<b>3.8</b>	<b>Shrnutí poznatků z analytické části .....</b>	<b>52</b>
<b>4</b>	<b>Vlastní návrhy.....</b>	<b>54</b>
<b>4.1</b>	<b>Využití procesu strategického řízení značky.....</b>	<b>55</b>
4.1.1	Identifikace a stanovení positioningu a hodnoty značky.....	55
4.1.2	Plánování a implementace marketingových programů značky .....	58
4.1.3	Měření a interpretace výkonnosti značky .....	60
4.1.4	Zvyšování a udržování hodnoty značky .....	62
4.1.5	Brand prism za tři roky .....	62
4.1.6	Positioning .....	63
4.1.7	Budování síly značky .....	64
<b>4.2</b>	<b>Zlepšení uživatelského zážitku při nákupu.....</b>	<b>65</b>
<b>4.3</b>	<b>Aplikace nových metod nákupu .....</b>	<b>69</b>
<b>4.4</b>	<b>Vývoj unikátního aplikátoru pro ochranné prvky.....</b>	<b>70</b>
<b>4.5</b>	<b>Doporučení najmout marketingovou agenturu .....</b>	<b>71</b>
<b>4.6</b>	<b>Zhodnocení přínosů realizace a předpoklady pro realizaci.....</b>	<b>72</b>
	<b>Závěr.....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH PRAMENŮ A LITERATURY .....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>77</b>

<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>78</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>79</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>80</b>

## ÚVOD

Žijeme v době, kdy obchodníkům již nestačí pouze otevřít prodejnu, naskladnit zboží a těšit se z toho, že u nich spotřebitelé nakupují. S rostoucí konkurencí jsou nároky na prodejce stále vyšší a navzájem se odlišit není vůbec snadné. Proto vstupuje do hry značka, která pomáhá podnikům odlišit se a spotřebitelům spolehlivě najít svého oblíbeného prodejce či produkt.

Branding, který se problematikou značek zabývá, nabízí nepřeberné množství možností, jakým způsobem pracovat právě s tou značkou, která je pro nás důležitá. V tomto případě práce pojednává o strategii budování značky podniku StarkGlass, který se zabývá prodejem ochranných prvků pro displeje mobilních telefonů.

Společnost StarkGlass působí převážně na tuzemském trhu, kde nabízí svoje produkty prostřednictvím internetového obchodu umístěném na adrese [www.starkglass.cz](http://www.starkglass.cz). Nabízí tři druhy výrobků, které poskytnou ochranu více než 90 modelům chytrých telefonů.

Práce se věnuje strategii značky, jejímu rozvoji, identifikaci klíčových problémů z pohledu zákazníků a návrhům, které pomohou s ujasněním budoucího působení značky.

# 1 CÍL PRÁCE A METODIKA

## Vymezení problému a cíle práce

Společnost StarkGlass je mladou obchodní společností, která se pohybuje na trhu ochrany displeje mobilních telefonů. Od samého vzniku společnosti ve všech oblastech působili její dva zakladatelé, kteří se starali od obchodu po design vizitek. Bylo zde vidět velké nadšení a chuť budovat značku, občas však chyběly zkušenosti a znalosti, které by pomohly vyhnout se základním chybám a celému konceptu by daly jednotný směr.

Ve společnosti se strategie, značka, směr a cíle stanovovaly v průběhu začátků, bez hlubší vize a smyslu. Z počátku se nejednalo o velký problém, jelikož konkurence téměř neexistovala a všechny chyby se daly snadnými kroky napravit. Postupem času se podařilo určit směr, strategii i cíle, ale stále chybí myšlenka, jak budovat značku jako takovou.

Cílem této diplomové práce je proto stanovit strategii budování značky podniku StarkGlass, která bere v úvahu zákazníka jako tažnou veličinu. Společnost StarkGlass se nyní pohybuje ve vysoce konkurenčním prostředí, ale vzhledem k velikosti podniku a osobnímu zpracování veškerých firemních aktivit si může dovolit zachovat nadstandardní přístup ke každé objednávce, což hraje do karet přístupu k zákazníkovi jako středobodu všeho firemního snažení.

## Primární cíl práce

Jako primární cíl práce si proto určíme stanovení strategie budování značky podniku, která bude respektovat důležitost přístupu k zákazníkům, díky kterému bude moci značka strategicky budovat svoji pozici na trhu. Tuto strategii doplníme také doporučením pro její implementaci a zhodnotíme přínosy realizace, včetně předpokladů pro její realizaci. Nezbytné bude také vymezit teoretická východiska pro tvorbu strategie rozvoje značky, zhodnotit současný potenciál značky a identifikovat faktory pro strategický rozvoj. Zásadní bude nalezení a nastavení procesu strategického řízení značky, díky kterému budou všichni ve společnosti StarkGlass moci mít stejný cíl a svoje snažení upínat právě tím směrem, který v konečném důsledku bude pomáhat budovat a rozvíjet hodnotu značky. Definujeme přístup, kterého musíme dosáhnout, abychom uspokojili koncového zákazníka a jeho potřeby.

## Metodika práce

Při zpracování diplomové práce budeme vycházet z teoretických poznatků, které jsou získány především z literárních pramenů. Nahlíženo bylo především do zahraniční literatury, některé poznatky jsou však i z literatury domácí.

K vypracování analytické části byly použity informace z interních materiálů a dat společnosti StarkGlass, především ze systémů Google Analytics, Google AdWords, Seznam Sklik a Facebook Ads. Myšlenky a poznatky majitelů byly získány z četných polostrukturovaných a nestrukturovaných rozhovorů, které jsme spolu vedli v uplynulém roce. Dalším nepostradatelným zdrojem dat se staly dotazníky, které byly vypracovány za účelem sběru dat od stávajících zákazníků, díky nimž je možné odhalit oblasti, kterým je třeba se věnovat pro splnění dílčích i primárních cílů. Dotazníkové šetření probíhaly dvě, obě strukturovanou formou a pomocí internetu. Šlo tedy o elektronické dotazníky s uzavřenými otázkami, které měly za úkol zkoumat hodnocení internetového obchodu bývalými zákazníky a povědomí o značce StarkGlass. Dotazník na hodnocení internetového obchodu obsahoval 18 uzavřených otázek a vyplnilo jej relevantně 236 osob. Kratší dotazník na zjišťování povědomí o značce StarkGlass měl uzavřených otázek 5 a relevantně jej vyplnilo 122 osob. Nejvíce obohacujícím prvkem analytické části jsou kvalitativní hloubkové rozhovory se zákazníky, které dokáží dát surovým datům souvislosti a dovysvětlit případné nejasnosti. Jednalo se o strukturované rozhovory, kterým se celkově podrobilo 6 osob. S každou osobou byl rozhovor veden samostatně a rozvíjen dle předem připravených otázek.

V analytické části se zabýváme několika důležitými oblastmi, které nám pomohou pochopit značku StarkGlass, společnost jako takovou a zároveň obor jejího podnikání a jeho specifika. Z kraje analytické části provádíme analýzu značky, abychom zjistili, jaká část může být problematická, co je naopak v pořádku a na čem bude potřeba pracovat. Hodnotíme především základní prvky značky, se kterými přicházejí spotřebitelé do styku nejčastěji. Pomocí nástroje brand prism si vytvoříme diagram toho, jak se odráží dosavadní chování značky a jak by ji vnímali spotřebitelé, což nám pomůže v komplexním náhledu na značku. Dále zkoumáme produktové portfolio značky StarkGlass, zejména proto, abychom do práce vnesli podstatné detaily o tom, jakým produktem se značka zabývá. Kvantitativní výzkum je v práci zastoupen sérií dvou

dotazníkových šetření, které nám mají poskytnout cenné informace o historických zkušenostech spotřebitelů se značkou StarkGlass a v ideálním případě odhalit nedostatky, kvůli kterým značka nemůže efektivně zvyšovat svoji hodnotu. Protože se v práci zabýváme především dlouhodobým strategickým rámcem práce, neměl by chybět ani ekonomický vhled na situaci a působení značky StarkGlass, což zajistíme díky analýze Porterových 5F, která se postará o dostatečné zmapování mikroekonomického prostředí a také k pochopení okolních hrozeb či omezení, které dále využijeme jako vstupy pro SWOT analýzu. Stejně tak touto analýzou prověříme to, která ze zainteresovaných stran má na chování značky StarkGlass vliv, kdo ji může potenciálně ohrozit a ke komu by měla upínat své snažení. Již zmíněná SWOT analýza nám v závěru analytické části poskytne celkový pohled na situaci podniku, abychom měli jistotu, že nepřehlídíme žádný z důležitých faktorů či případných hrozeb. Všechna tato východiska budou dále využita v návrhové části práce.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Ke správnému uchopení celé práce je nezbytné zamyslet se nad tématem nejenom ve smyslu brandingové a marketingové strategie, ale také z pohledu na ekonomické okolí podniku. Následující kapitola je proto věnována základním pojmům, díky kterým bude možné uvažovat v souvislostech.

### 2.1 Značka

Názory na to, co je to značka, se v konečném důsledku velmi liší. Pro někoho je značkou logo a název, pro jiného je značkou naprosto každá činnost, kterou konkrétní společnost vykoná.

Pokud se na značku podíváme z historického hlediska, dojdeme k tomu, že značky – anglicky "Brands" – slouží po celá staletí k rozlišování zboží jednotlivých výrobců. Slovo brand pochází ze staronorského slova brandr, což znamená "vypálit", protože značka či cejch se používaly a stále používají k označování zvířat ze stáda jednoho vlastníka (Keller 2007).

Americká marketingová asociace (AMA) říká, že značka je "jméno, termín, označení, symbol či design nebo kombinace těchto pojmů sloužící k identifikaci výrobků a služeb jednoho či více prodejců a k jejich odlišení v konkurenci trhu." Kdykoliv bychom tak vytvořili nové jméno, logo či symbol nového produktu, vytvořili bychom značku (Keller 2007).

Osobně se přikláním k názoru, že značka je daleko více než výčet prvků, který zmiňuje AMA. Pro mě je značka daleko více, vnímám její emoce, její působení na moje okolí, na sociální status který mi přináší, či příslib, který mi užívání statků a služeb konkrétní značky dává.

#### 2.1.1 Důležitost značky

Důležitost značky lze vnímat ve dvou pohledech. Zejména se jedná o rozlišení mezi spotřebiteli a výrobcí, pro které může být důležitost rozdílná (Keller 2007).

- Pro spotřebitele
  - Identifikace původu výrobku

- Signál kvality
- Snížení nákladů na výběr produktu
- Slib, závazek, zodpovědnost
- Pro výrobce
  - Prostředek identifikace ke zjednodušení vyhledání firmy a výrobků
  - Signál úrovně kvality pro spokojené zákazníky
  - Zdroj konkurenčních výhod
  - Zdroj finanční návratnosti

### **2.1.2 Co může být značkou?**

Zeptáme-li se kohokoliv z nezasvěceného okolí, aby řekl tři značky, které ho napadnou jako první, pravděpodobně to budou značky, které vyrábí předměty či potraviny běžné potřeby, které má dotazovaný často na očích. Co všechno však může být značkou? Kevin Lane Keller uvažuje těchto osm oblastí:

- Hmotné zboží
- Služby
- Maloobchodníci a distributoři
- Prodej on-line výrobků a služeb
- Lidé a organizace
- Sport, umění a zábava
- Zeměpisná místa
- Myšlenky a případy

### **2.1.3 Vnímaná kvalita značky**

Vnímaná kvalita je asociací spojenou se značkou, díky které dokážeme dosahovat zejména vyšší návratnosti investic. Čím je zákazníkem vnímaná kvalita vyšší, tím vyšší cenu je ochoten akceptovat.



Studie využívající databázi PIMS ukázaly, že vnímaná kvalita je dokonce nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím návratnost investic. Má dokonce větší váhu, než podíl na trhu, výzkum a vývoj, nebo výdaje na marketing (Aaker 2003).

Obecně lze říci, že pokud se vnímaná kvalita zvyšuje, zvyšují se také další elementy toho, jak zákazníci vnímají danou značku. Pokud se daří držet vnímanou kvalitu na vysoké úrovni, může si podnik dovolit za svoje produkty účtovat vyšší cenu, protože ve vnímání zákazníků za to "prostě stojí".

Dosáhnout vnímání kvality je obvykle velmi složité, protože nestačí pouze dělat to nejlepší co podnik zvládne, ale je nezbytné důkladně pochopit svého zákazníka, poznat jeho tužby, potřeby a hlavně ho přesvědčit o tom, že vnímaná kvalita konkrétního výrobku je vysoká. Skutečná kvalita výrobku se od té vnímané může lišit z několika důvodů. Stačí špatná předchozí zkušenost či nedůvěra zákazníka, aby naše startovní pozice byla velmi komplikovaná.

#### **2.1.4 Zdroje hodnoty značky**

Kde se vůbec bere ta hodnota značky? Co můžeme udělat pro její zvýšení? Na tuto otázku hezky odpovídá Kevin Lane Keller (2007) slovy: "*Hodnota značky vycházející z pohledu zákazníka (CBBE - customer-based brand equity – dále jen CBBE) vzniká tehdy, když má spotřebitel vysoké povědomí o značce, dobře ji zná a v paměti má silné, příznivé a jedinečné asociace se značkou.*"

Proto se musíme snažit, aby zákazník vnímal, že značky nabízející podobné zboží či služby nejsou stejné. Musí si být jistý, že mezi značkami jsou rozdíly. Právě díky těmto rozdílům je pravděpodobné, že zákazníkovi nebude lhostejné, od jaké značky zboží či služby nakoupí.

#### **2.1.5 Povědomí o značce**

Povědomí o značce je velmi důležitý atribut. Pokud se nám podaří vzbudit v zákazníkovi povědomí o značce, je velmi pravděpodobné, že při výběru zboží či služby vzpomene právě na naši značku. Nejlépe je možné si tuto situaci uvědomit, pokud jdeme kupovat produkt, který nekupujeme běžně. Stojíme před regálem plným zboží různých značek a hledáme záchytný bod, podle kterého bychom se mohli rozhodnout pro koupi. Pokud

jste již viděli obal konkrétního pracího prášku u manželky v koupelně, máte vyhráno. Pravděpodobně díky povědomí o tomto produktu po něm sáhnete.

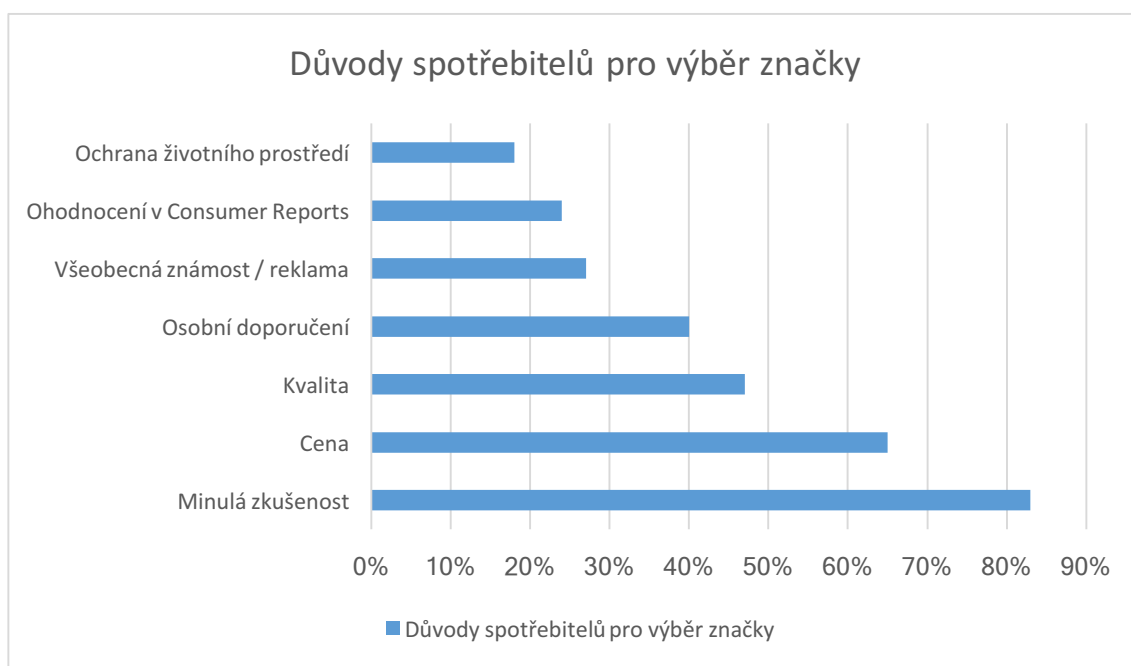
Složitější situace je u nákupů online, případně při plánování nákupů předem. Tam musí být povědomí natolik silné, aby zákazník přímo a aktivně vyhledal právě tu jednu značku. Nestačí znát její barvu, obal, nebo logo. Je potřeba, aby si značku vybavil a vzpomněl si na ni v konkrétní okamžik.

Dalo by se říci, že pozitivní povědomí o značce vzniká díky zvýšení známosti značky. Nejjednodušším způsobem, jak toho dosáhnout, je zvýšit informovanost díky opakované publicitě a silným asociacím s vhodnou kategorií výrobku či konkrétními podněty pro koupi či spotřebu.

### **2.1.6 Image značky**

Pozitivní image značky je možné vytvářet pomocí marketingových programů, které v sobě snoubí silné, pozitivní a jedinečné asociace se značkou. Ideální je, pokud se tyto asociace skládají z kombinace různých faktorů. Osobní zkušenosti, uživatelská recenze, komerční sdělení apod., díky čemu cílíme na spotřebitele z několika zdrojů a pravděpodobnost, že takový mix zanechá povědomí o naší image, je velmi vysoká.

Jak můžeme vidět v obrázku níže, minulá zkušenost se značkou je obrovským stimulem pro další výběr této značky. Naopak reklama jako taková není až tak důležitá.



*Graf č. 1: Důvody spotřebitelů pro výběr značky*

*(Zdroj: Zpracováno dle Keller, 2007)*

### **2.1.7 Budování silné značky**

S přihlédnutím k předchozím znalostem již víme, co nám pomáhá definovat značku. Můžeme definovat čtyři kroky, které nám podle modelu CBBE pomůžou vybudovat silnou značku:

1. Zajištění identifikaci spotřebitelů se značkou a asociací značky v mysli spotřebitelů s konkrétní třídou produktů či potřebou spotřebitelů.
2. Jasně určení významu značky v myslích zákazníků pomocí velkého množství hmotných i nehmotných asociací s konkrétními vlastnostmi výrobku.
3. Vyvolání správné reakce spotřebitelů na tuto identifikaci značky a na význam značky.
4. Přeměnit reakci na značku tak, aby se vytvořil intenzivní, aktivní, věrný vztah mezi spotřebitelem a značkou.

Tyto čtyři kroky představují soustavu základních otázek, na které se každý zákazník ptá ohledně značek – přinejmenším vnitřně, pokud ne explicitně – tak, jak následují po sobě:

1. Kdo jsi (Identita značky)
2. Co jsi? (Význam značky)
3. Co s tebou? Co si o tobě myslím či cítím? (Reakce na značku)
4. Jak je to s tebou a se mnou? Jaký druh asociace a jak silné spojení bych s tebou chtěl mít? (Vztah ke značce) (Keller, 2007)

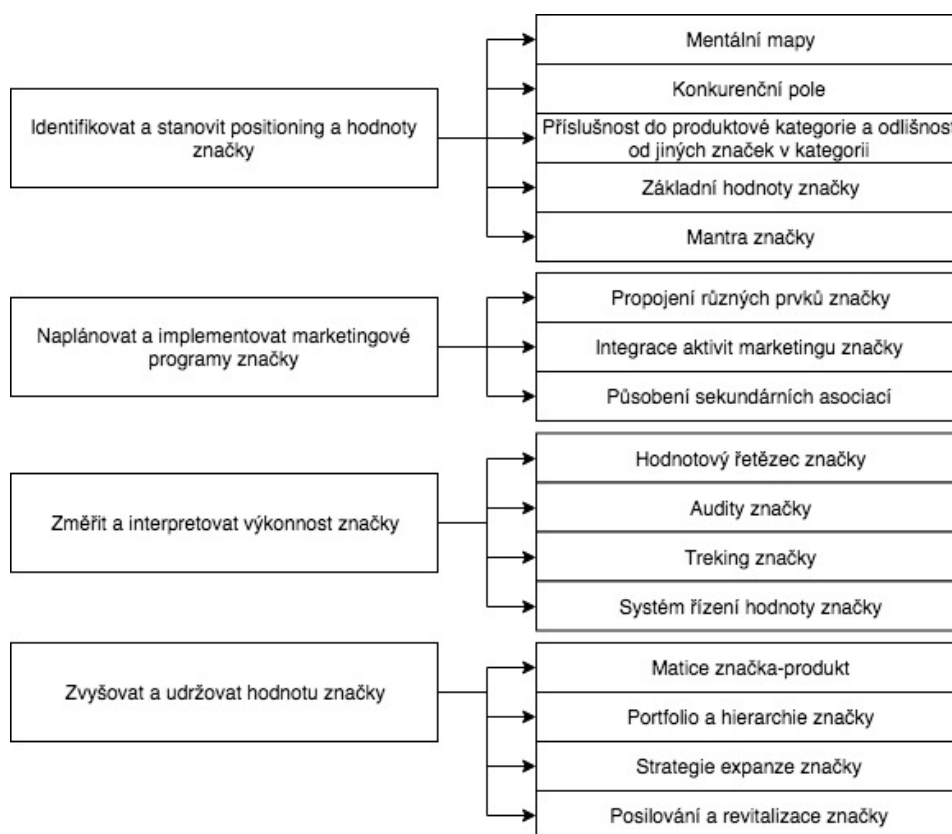
## **2.2 Strategické řízení značky**

Abychom mohli uchopit strategii řízení značky jako celek, musíme si stanovit určitý strategický koncept, díky kterému nezapomeneme na žádnou důležitou součást strategického řízení značky.

Keller chápe strategické řízení značky ve čtyřech krocích, které zahrnují design a implementaci marketingových programů a aktivit, které slouží k vybudování, měření a řízení hodnoty značky. Těmito kroky chápeme:

1. identifikace a stanovení positioningu a hodnot značky;
2. plánování a implementace marketingových programů značky;
3. měření a interpretace výkonnosti značky;
4. zvyšování a udržování hodnoty značky.

Klíčové koncepty těchto kroků nejlépe znázorní následující diagram:



Obrázek č. 1: Proces strategického řízení značky

(Zdroj: Zpracováno dle Keller, 2007)

Jako začátek procesu strategického řízení značky je nezbytné pochopit, co má značka reprezentovat a jakou by měla mít pozici s ohledem na konkurenci. Cílem je umístit značku do mysli spotřebitelů, aby byla maximalizována potenciální výhoda firmy. Je třeba začít od základů, kde základní hodnoty značky jsou soustavou abstraktních asociací (vlastností a výhod), které značku charakterizují. Abychom si mohli lépe představit, co značka reprezentuje, pomůže nám definice mantry značky, neboli slib značky. Mantra značky je tvořena krátkým výrazem o třech až pěti slovech, který vyjadřuje nejdůležitější aspekty značky a její základní hodnoty.

Pro zhodnocení již fungující značky lze využít auditu značky, což je takové její srozumitelné přezkoumání. Hodnotíme zde zdraví značky, zjistíme zdroje její hodnoty, navrhujeme jak tuto hodnotu zlepšit. Pro kvalitní audit značky je třeba jejího pochopení z pohledu značky i spotřebitele. Jakmile je určena strategie positioningu značky, může

být zaveden vlastní marketingový program pro vytvoření, posílení a udržení asociací značky (Keller 2007).

### **2.2.1 Plánování a implementace marketingových programů značky**

Budování hodnoty značky vyžaduje vytvoření značky, jíž jsou si zákazníci dostatečně vědomi, k níž mají silné, pozitivní a jedinečné asociace. V zásadě závisí dle Kellera proces budování značky na třech faktorech:

1. prvotní výběr prvků značky, které tvoří značku, neboli identita značky;
2. marketingové aktivity, podpůrné marketingové programy a způsob, jakým je do nich značka integrována;
3. další asociace nepřímo převedené na značku tím, že je spojena s jinou entitou (například společností, zemí původu, způsobem distribuce či jinou značkou).

Pokud se na klíčové oblasti těchto faktorů podíváme blíže, můžeme se zastavit už při výběru prvků značky. Nejběžnějšími prvky značky jsou jméno, logo, symbol, představitel, balení a slogan. Prvky značky by měly být vybrány tak, aby posilovaly informovanost o značce či zjednodušily vytvoření silných, příznivých a jedinečných asociací ke značce. Nejlepší zkouškou toho, jak prvky značky přispívají k jejímu budování, je otázka, co by spotřebitelé řekli o výrobku či službě, kdyby znali jen její název, logo atd. Výběr prvků značky je velmi důležitý (Keller 2007).

### **2.2.2 Měření a interpretace výkonnosti značky**

Abychom porozuměli efektivnosti marketingových programů, je důležité změřit a interpretovat výkonnost značky. Profitabilní řízení značky vyžaduje úspěšně navrhnout a zavést systém měření hodnoty značky. Systém měření hodnoty značky je sestava výzkumných postupů vytvořených tak, aby poskytovaly včasné, přesné a funkční informace marketérům, kteří pak mohou učinit co nejlepší možná taktická rozhodnutí v krátkodobém a nejlepší strategická rozhodnutí v dlouhodobém výhledu (Keller 2007).

### **2.2.3 Zvyšování a udržování hodnoty značky**

Pozici silného vedení značky lze dosáhnout díky dobrému návrhu a implementaci marketingových programů, které těží z dobře naplánovaného positioningu značky.

Udržování a expanze hodnoty značky však může být velmi komplikovaná. Řízení značky by pro tuto úlohu měla brát v úvahu hlavně odraz zájmů firmy a jak by se měla přizpůsobovat v průběhu času, v geografických hranicích či segmentu trhu (Keller 2007).

### **2.3 Positioning**

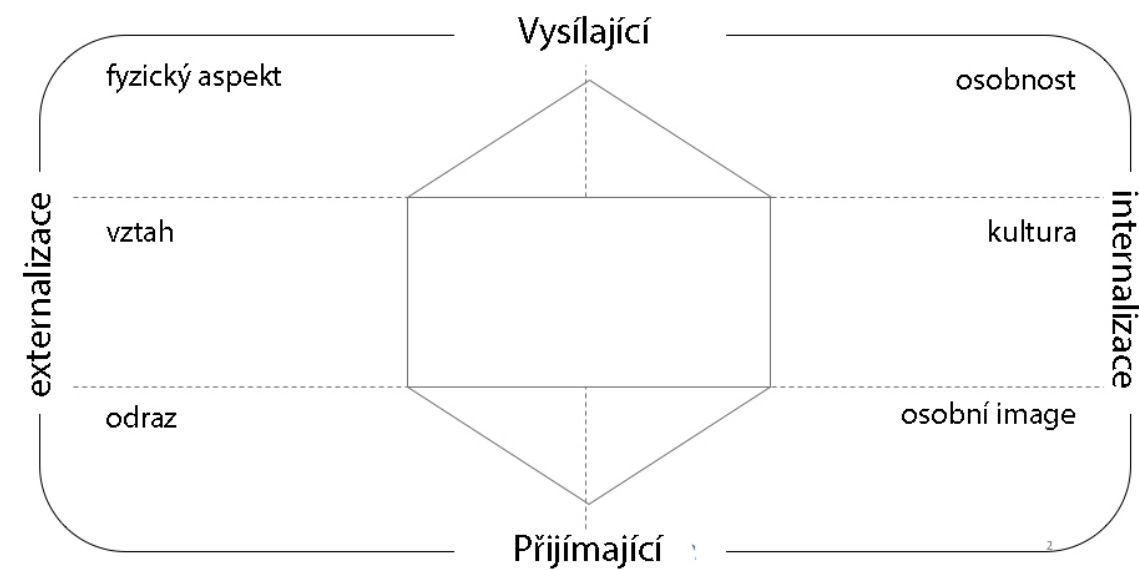
Positioning značky je pomyslným srdcem strategie budování značky. Kotler definuje positioning značky jako "akt navržení nabídky a image firmy tak, aby měla výhradní a hodnotnou pozici v myslích cílového spotřebitele"(Kotler 2003). Positioning, jak samo slovo iniciuje, zahrnuje nalezení správné "pozice" v myslích skupiny spotřebitelů či segmentu trhu, aby na produkt či službu mohli myslet žádoucím pohledem (Keller 2007).

Jedná se o klíčovou strategii, díky které se snažíme zajistit takovou image, abychom se bezpečně odlišili od konkurence. Snažíme se najít unikátní prvky, které zvýrazňujeme oproti konkurenci, čímž si zajišťujeme jinou pozici na trhu.

### **2.4 Brand prism**

Jean Kapferer v 90. letech přišel s myšlenkou brand prism - nástrojem, který pomáhá zkoumat identitu značky. Kapferer se ptá na 6 otázek, které zaznamenal do šestiúhelníkového hranolu. Každá strana tohoto hranolu představuje jednu otázku. Dohromady tento obrazec ukazuje, jak by naše značka měla být vnímána okolím, hlavně spotřebiteli. Těmi otázkami jsou určité pohledy:

1. Fyzické aspekty - tvar balení, barvy, logo, celkový design.
2. Osobnost - co by se stalo, kdyby produkt ožil? Jaká by byla jeho osobnost?
3. Kultura - hodnoty, které jsou zdrojem inspirace nebo vášní značky.
4. Vztah - stručně řečeno, co spotřebitel cítí, že dostal výměnou za svoje peníze?
5. Odraz - stereotypní uživatel značky, který se obecně odráží ve komunikaci.
6. Osobní image - Vnitřní zrcadlo, které ukazuje, jak chce být spotřebitel viděn okolím (Beebe, 2017).



Obrázek č. 2: Brand prism diagram

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Díky vypracování tohoto pohledu je jednoduché provádět neustálou kontrolu budoucích kroků, abychom si byli jisti, že každý z těchto kroků přispívá k naplnění celkového obrazu značky či produktu dle vypracovaného brand prism diagramu.

## 2.5 Definice marketingu

Když se zamyslíme nad definicí marketingu, dojdeme k závěru, že je jich nespočet. Každý může za marketing považovat něco úplně jiného. Pro někoho jsou marketingem pouhé reklamy, pro jiného je marketing už to, jak podnik přemýšlí.

Podle mého názoru rozhodně marketing není jen reklama. Spíše se přikláním k názoru, že jde o komplexní záležitost, kterou ovlivňuje téměř vše, co firma dělá. Z předních odborníků na marketing se shodují například s Philipem Kotlerem, který řekl: "*Marketing je věda a umění, jak nacházet, udržovat si a pěstovat výnosné zákazníky.*"

### 2.5.1 Definice marketingové strategie

Krásnou definici marketingové strategie přinesli pánové Philip Kotler a Kevin Lane Keller, kteří říkají: „Veškerá marketingová strategie je založena na STP – segmentaci, targetingu a positioningu. Společnost objevuje na trhu odlišné potřeby a skupiny, cílí na



ty, které může uspokojit lépe než ostatní a pak umístuje svou nabídku tak, aby si cílový trh všiml odlišné nabídky a image.“

To ve zkratce krásně shrnuje naše celkové snažení s marketingovými strategiemi. Snažíme se neustále nalézat určité segmenty trhu a zákazníků, ne které správné zacílíme a oslovíme je správnou tváří naší značky.

## **2.6 Marketingové kanály**

Řekněme, že jsme ve fázi, kdy všechny předchozí body máme vymyšlené. Víme co budeme dělat, jak to budeme dělat, a pro koho to budeme dělat. Tím jsme si také odpověděli na základní ekonomickou otázku: "Co, jak a pro koho?". V tento okamžik nás začne trápit otázka, jak se dostaneme k těm, pro které vlastně tohle všechno děláme?

Zde přichází ke slovu reklama. Reklamu můžeme chápat jako propagaci výrobku, služby, společnosti, obchodní značky nebo myšlenky, mající obvykle za cíl zvýšení prodeje. Krom toho, že reklama může být placená či neplacená, rozdělme si pro naše účely reklamní kanály na dvě důležité skupiny.

### **2.6.1 Offline reklama**

Offline reklamou rozumíme reklamní sdělení, která se vyskytují mimo internet. Mohou to být letáčky na nástěnce, reklama na zastávce autobusu, velké reklamní plochy či letáky ve schránkách. Zde je vhodné si uvědomit, že každé médium má svého konzumenta. Je tedy vhodné oprostít se od toho, že zrovna tohle není váš oblíbený časopis a přemýšlet nad tím, jestli ho vaši zákazníci mohou číst. Mezi nejoblíbenější offline média bezesporu patří:

- Bannery, billboardy, cedule, plakáty
- Tištěná média
- Rozhlas
- Televizní a kino reklama (Pelsmacker, 2003).

### **2.6.2 Online reklama**

Online reklama se liší několika faktory. První je ten, že online reklamu nalezneme hlavně na internetu, jak její název napovídá. Online reklama je mladší z těchto dvou druhů. Z toho, že reklama běží na internetu, plyne několik výhod. Díky tomu, kolik na internetu

a sociálních sítích o sobě lidé sdílí informací, jsou marketéři schopni cílit reklamy daleko přesněji, než je tomu u offline médií. Není tedy problém cílit reklamní sdělení třeba na ženy ve věku 18-23 let, které na internet přistupují z mobilního telefonu značky Apple. Dokonce pomocí nástrojů pro remarketing, což je zpětné oslovování návštěvníků webu, není problém nabízet člověku hodinky, na které se díval před několika hodinami, s dodatečnou slevou. Online reklamu můžeme tedy využít například v těchto formách:

- SEO - soubor technik, kterými zvyšujeme atraktivitu webu pro vyhledávače, potažmo cílové zákazníky. Těmito technikami se snažíme dát lidem odpověď na konkrétní dotaz, který vyhledávají.
- PPC - pay per click systém. Funguje na principu platby za každý klik na naši reklamu. Čím více lidí klikne na naše reklamní sdělení, tím více peněz zaplatíme. Jedná se o jeden z nejrozšířenějších online reklamních prostředků.
- Obsahová síť - spočívá v zobrazování reklamních sdělení na tematických webech, kde předpokládáme návštěvnost naší cílové skupiny.
- Display / Bannerová reklama - beze sporu nejznámější forma internetové reklamy. Bavíme se o grafických blocích, které zaujímají relativně velkou plochu na webové stránce, mající za úkol upoutat líbivým designem, pohyblivou animací či zvukovým efektem.
- E-mailing - mocný nástroj, který však v nesprávných rukou nadělá více škody, než užitku. Jelikož firmy posílají velké množství nevyžádaných zpráv, zákazníci na emailový marketing reagují spíše negativně.
- Sociální sítě - sociální sítě jsou kapitolou samy o sobě. Ač si to ne každý uvědomí, sociální sítě toho o nás vědí opravdu mnoho. Marketéři mají spoustu možností, jak využít data sdílená uživateli ke správnému cílení a personalizaci reklam. Správným zacílením můžeme oslovit malé skupiny zákazníků s opravdu konkrétní nabídkou, které se jen těžko dá odolat.

## **2.7 Mikroekonomické aspekty**

V předchozí definici jsme již nastínili, že podnik a zákazníci jsou zde středobodem všeho. Pokud se tedy budeme zabývat tím, co dělá dobrý podnik dobrým podnikem, narazíme na několik dílů skládačky. Důležití jsou rozhodně zaměstnanci. Zaměstnanci budují

podnik, který komunikuje s dodavateli a odběrateli, potažmo zákazníky. Naši zákazníci se zase dostávají do styku s ostatní veřejností a ta nemusí mít povědomí o nás, ale třeba nakupuje u konkurence. Tím se dostáváme k modelu M. E. Portera, který se touto problematikou zabývá.

### **Porterův model 5F**

Analýza 5F má za úkol prozkoumat odvětví a jeho rizika. Pracuje se zde s pěti prvky (5forces) (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013). Věnujeme se zde prognózám v těchto pěti aspektech:

- Stávající konkurenti
- Potenciální konkurenti
- Dodavatelé
- Kupující
- Substituty

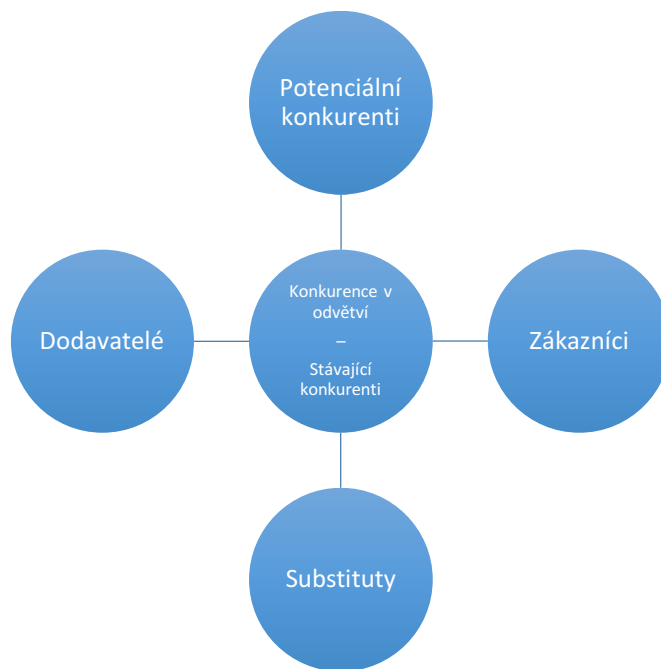
Abychom lépe pochopili co nás u této analýzy zajímá, rozvedu to níže:

1. **Stávající konkurenti** - Za předpokladu, že v námi zvoleném oboru je příliš vysoká konkurence, snižuje to jeho "přitažlivost". Ve vysoce konkurenčním prostředí se totiž dají očekávat události jako snižování cen, nekalá soutěž a další.
2. **Potenciální konkurenti** - Pokud jsme v prvním aspektu našeho modelu vyvodili závěr, že stávající konkurence není vysoká, musíme se také zamyslet nad tím, jestli se v budoucnu dá očekávat. Protože pokud nejsou nároky na vstup na trh příliš vysoké a odvětví je lákavé, dá se očekávat příliv nových firem, které se budou snažit konkrétní odvětví ovládnout.
3. **Dodavatelé** - Je jedno jestli pouze prodáváme hotové výrobky, nebo si je vyrábíme sami, téměř vždy jsme z velké části závislí na dodavatelích. Ať už materiálu, či hotového zboží. Zamysleme se proto nad tím, do jaké míry mohou dodavatelé ovlivnit naši pozici? Mají takovou moc, aby ze dne na den změnili cenu námi prodávaných statků? Je dodavatelů dostatek, abychom v případě

problémů mohli najít jiného? Zde začíná dávat smysl, jak komplexní problém řešíme.

4. **Kupující** - Jsou kupující těmi, kdo mohou hýbat cenou? Je náš produkt takový, aby jej lidé mohli s vidinou snížení cen "bojkotovat"? Nebo s přihlédnutím na konkurenci mají možnost nakupovat jinde? Všechny tyto aspekty mohou vést k tomu, že budeme muset snížit cenu, nebo zvýšit kvalitu. A všechny tyto kroky vedou k tomu, že přicházíme o to, proč podnikáme. O zisk.
5. **Substituty** - Nacházíme se v odvětví, ve kterém je vysoké množství substitutů, mezi kterými mohou zákazníci volit? Opět to bude nás jako prodejce tlačit k nějaké interakci, kterou se budeme snažit zákazníka zaujmout. Cena, kvalita, dostupnost a další. Čím vyšší počet substitutů na trhu, tím menší je naše vyjednávací síla z pohledu prodejce či výrobce (*Managementmania, 2017*).

Nejlépe celou situaci vyjadřuje jednoduchý obrázek níže.



Obrázek č. 3: Porter 5F

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 2.8 SWOT analýza

SWOT analýza se používá k základní specifikaci současné situace podniku a je užitečnou součástí situační analýzy. Seskupuje základní faktory, které působí na efektivnost

marketingu a ovlivňují dosažení cílů. Tvoří logický rámec nejen silných a slabých stránek podniku, ale také faktorů vnějšího prostředí, což jsou příležitosti a hrozby (Jakubíková a Havlíček, 2013).

Tabulka č. 1: SWOT analýza

Vnitřní prostředí	<b>Silné stránky (S – strenghts)</b>	<b>Slabé stránky (W – weaknesses)</b>
	Skutečnosti, které přinášejí výhody zákazníkům i firmě	Věci, které firma nedělá dobře, nebo věci, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Vnější prostředí	<b>Příležitosti (O – oportunities)</b>	<b>Hrozby (T – threats)</b>
	Skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo spokojenost zákazníků	Skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zvýšit nespokojenost zákazníků

(Zdroj: Zpracováno dle Jakubíková a Havlíček, 2013)

### 2.8.1 Silné a slabé stránky

Tyto stránky jsou brány jako analýza vnitřního prostředí podniku a zahrnují charakteristické rysy společnosti, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Těmto faktorům je následně přiřazována jejich důležitost a hodnocení, díky kterým můžeme zjistit, které faktory jsou prioritní. Příliš dlouhý seznam silných a slabých stránek prozrazuje nedostatečnou koncentraci a neschopnost rozlišit faktory, které jsou důležité a které ne. Silné i slabé stránky jsou relativní, ale ty silné musí být založeny na faktech (Kotler, 2013).

### 2.8.2 Příležitosti a hrozby

Jedná se příležitosti a hrozby, kterým společnost čelí. Hlavním účelem této analýzy je přinutit vedení společnosti předvídat důležité faktory, které by mohly mít na společnost dopad. Díky silným stránkám můžeme najít příležitosti, které se dají využít ve vlastní prospěch. Úkolem vedení je přiřadit jednotlivým příležitostem jejich důležitost

a hodnocení. Snaha společnosti o využití příležitostí může mít také své rizika. Vývoj faktorů může v závislosti na slabých stránkách představovat také hrozbu (Kotler, 2013).

## **2.9 Zhodnocení teoretických východisek**

V úvodu teoretické části jsme se věnovali především pojmu značka, abychom byli později schopni vnímat veškeré aspekty, které mají vliv na její podobu, chování a úspěšnost. Zaměřili jsme se také na to, proč je značka důležitá, jak ji rozdělujeme z pohledu spotřebitele a výrobce, nebo co všechno může být značkou. Ze studií jsme zjistili také to, že vnímaná kvalita značky je nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím návratnost investic.

Ze strategického řízení značky od Kellera jsme využili především proces strategického řízení značky, který dále využijeme v návrhové části. Jako nástroj pro správné uchopení značky poslouží brand prism, který dále rozvedeme v analytické a návrhové části. Okrajově se věnujeme také marketingu, který je nezbytnou součástí pro dlouhodobý strategický růst značky. Mikroekonomickou oblast obsáhneme analýzou Porterova modelu 5F a pro obecný náhled na současnou situaci podniku StarkGlass využijeme SWOT analýzu.

### **3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE**

V analytické části se zaměříme na výše specifikovanou problematiku u společnosti StarkGlass. Řekneme si, čemu se společnost StarkGlass věnuje, objasníme její historii a produktové portfolio. Stěžejní bude část, ve které zhodnotíme výsledky z dotazníkových šetření a hloubkových rozhovorů. Díky těmto podkladům bychom měli být schopni navrhnout opatření, díky kterým sestavíme strategii budování značky podniku StarkGlass. V závěru se podíváme také na analýzu mikroekonomického charakteru pomocí Porterova modelu 5F a pomocí SWOT analýzy ověříme, jaké jsou slabé a silné stránky podniku.

#### **3.1 Představení společnosti**

Společnost StarkGlass je poměrně mladá firma, jejíž počátky sahají do roku 2014. Začala s jedním produktem, který se prodával převážně v České republice. V roce 2016 se společnost pokusila expandovat na zahraniční trhy, především na Slovensko, do Rakouska, Německa a Polska. Od tohoto snažení nakonec upustila a usoudila, že nejprve naplno rozvine svůj potenciál v České republice. Společnost StarkGlass provozuje pouze internetový obchod. Její centrální sklad se nachází v České republice, odkud se expedují na denní bázi veškeré objednávky. Primárně se zaměřuje na prodej zboží cílovým zákazníkům, v několika případech však dodává produkty i do jiných eshopů zaměřených na ochranu mobilních telefonů (*StarkGlass*, 2017.)

#### **3.2 Produktové portfolio**

V roce 2014 začínala společnost s jedním produktem, jímž bylo tvrzené ochranné sklo pro displeje mobilních telefonů. V úplném začátku bylo sklo k dostání asi ve čtyřech variantách, aby pokrylo poptávku po ochraně telefonů značky Apple. Postupem času se začala výrazně převyšovat poptávka nad nabídkou, proto společnost reagovala mohutným rozšiřováním nabídky. Na konci roku 2015 do nabídky přibyla také tenká ochranná HDX fólie, která poskytuje ochranu těm zákazníkům, kterým mohutnější ochranné sklo překáželo.

Obě varianty produktu jsou nyní k dostání více než na 90 modelů nejvíce prodávaných chytrých telefonů na našem trhu. Každý měsíc firma zařadí do nabídky dalších zhruba 5 až 10 modelů, jelikož trh s mobilními telefony jde mílovými kroky kupředu a poptávka zákazníků je velmi vysoká.



Obrázek č. 4: Produkty StarkGlass  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.2.1 Tvrzené sklo StarkGlass

Dnes už to není takový problém, ale ještě před několika lety široká veřejnost neměla tušení o tom, co tvrzené sklo na ochranu mobilního telefonu je. Jde o produkt, který je velmi podobný běžné ochranné fólii na displej, kterou zná téměř každý.

Rozdíl je v tom, že temperované sklo má tloušťku 0,3mm a je vyrobeno ze skla, které prošlo procesem tzv. kalení. Ten probíhá při téměř 600°C, kdy se nejprve sklo zahřeje a poté prudce ochladí. Díky tomu získá sklo vnitřní napětí, které zlepšuje jeho vlastnosti. Je velmi odolné v ohybu, proti nárazům, má tepelnou i chemickou odolnost a unese větší zátěž. Takto upravené pláty skla se poté nařežou na požadované tvary, hrany se zakulatí



a tím vzniká výsledný produkt. Stačí již nanést jen adhezní vrstvu, která zajistí přilnutí k telefonu.

Po nalepení tvrzeného skla na mobilní telefon získá displej telefonu perfektní ochranu, která zachová veškeré jeho vlastnosti a přitom ho dokonale chrání před nástrahami běžného zacházení. Výhoda oproti fólii je především ta, že při nárazu cizího předmětu sklo absorbuje většinu energie, která by za normálních okolností mohla vést k rozbití displeje telefonu. Cena tohoto temperovaného skla se pohybuje v řádech stokorun, takže výměna za nový kus ochranného skla je finančně méně nákladná, než výměna celého displeje.


### **3.2.2 HDX fólie StarkGlass**

Postupem času se začala zvyšovat poptávka také po klasických ochranných fóliích, protože kvůli odlišné konstrukci některých telefonů nebylo možné na ně temperované sklo aplikovat. Především vlivem čím dál výraznějšího zakulacování hran a displejů telefonů (*StarkGlass*, 2017).

Společnost StarkGlass to vzala jako příležitost a nabídla ochrannou fólii pro všechny telefony, pro které nabízí i ochranné sklo. Dostáváme se tedy k přibližnému počtu 90 druhů ochranných skel a 90 druhů ochranných fólií. Opomenuty nejsou vlajkové lodě žádného významného hráče na poli mobilních telefonů, jako je Apple, Samsung, Nokia, Sony, LG, HTC, Lenovo a další...

### 3.3 Analýza značky StarkGlass

Tabulka č. 2: Analýza značky StarkGlass

Název značky	StarkGlass
URL	www.starkglass.cz
Logo	
Představitel	– (chybí)
Balení	Jednotný plastový obal s barevně odlišenými etiketami dle typu produktu
Slogan	Pro život bez strachu
Barva	Modrá, červená, zelená (dle produktu)
Marketingová komunikace	Převážně online + časopisy
Péče o zákazníka	Online podpora
Prodejní prostory	Pouze online

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V současné době není využito všech možností, jak značku rozvíjet. Některé prvky značky jsou zanedbané, jiné chybí zcela. Pokud bychom se na prvky zaměřili jednotlivě, tak:

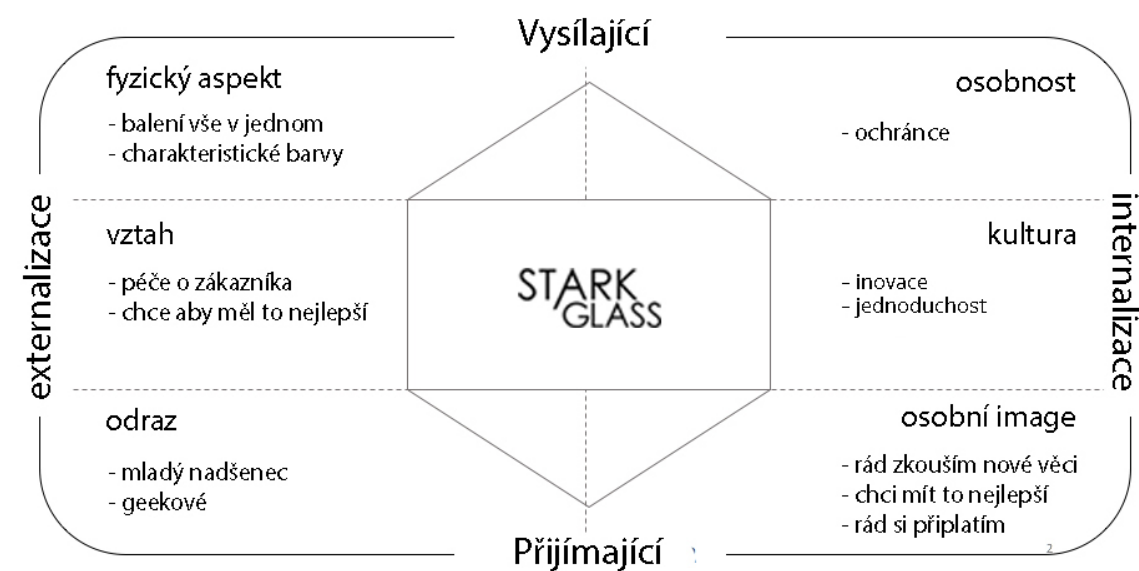
1. **Název** - název je zvolen vhodně, nadčasově, s myšlenkou a není ani příliš podobný jakékoliv konkurenční firmě, což je velkou výhodou. Zároveň je v názvu zakomponováno i slovo glass, od kterého se odvíjí všechny produkty společnosti.
2. **URL** - doménu se podařilo zakoupit v původní formě, bez nutnosti využívat jakýchkoliv pomlček či pozměněných slov, což je skvělé. Zároveň byla doména koupena ve variantě s koncovkou .eu, což umožňuje pozdější expanzi a znemožňuje spekulantům zabránit této domény. Bohužel se nepodařilo zakoupit doménu s koncovkou .com, která momentálně patří sklárně v USA.

3. **Logo** - logo je využitelné na všech reklamních materiálech, je dobře čitelné, jasné, odkazuje svým prodlouženým písmenem "A" na původ z Iron Mana a jeho Stark Tower a celkově je jeho podoba zdařilá. Obecně zde není velký prostor pro grafické variace, jelikož vizuální stránka celé značky je do velké míry minimalistická.
4. **Představitel** - značka zatím nemá žádného představitele či ambasadora, který by byl jakousi tvář ochrany displeje mobilních telefonů. Pokud by značka narazila na dostatečně výraznou osobnost, mohlo by to být ku prospěchu.
5. **Balení** - produkty potřebují obal zejména jako ochranu proti poškození samotného produktu, k čemuž slouží v celém odvětví nejlépe plastový blistr, ve kterém se zboží skladuje i zasílá. V tomto blistru je možno měnit papírovou "etiketu", díky čemuž může každý z produktů mít vlastní barevnou řadu. To pomáhá jak v marketingové komunikaci, tak při skladování.
6. **Slogan** - jako slogan je od počátku využíváno věty "StarkGlass – pro život bez strachu", který má spotřebiteli zdůraznit, že jakmile použije produkt StarkGlass, jeho strach o mobilní telefon je rázem zbytečný. Tento slogan je však komunikován pouze v tištěné formě na obalech produktu, chtělo by jej více zdůrazňovat i v reklamách a na webu, protože je dle mého názoru zdařilý.
7. **Barva** - v počátku byla značka stylizována pouze do barev bílé, černé a modré, což byla základní barva pro produkt tvrzeného skla StarkGlass. Později se však do portfolia přidala ještě fólie a další bezpečnostní sklo, které jsou vyvedeny v červené a zelené barvě. Základ webu tedy tvoří kombinace bílé a černé, jednotlivé produkty jsou pak rozlišeny barvami modrá, červená a zelená. Tento prvek je však znám pouze interně, zákazníci si toho při online prodeji pravděpodobně nevšimnou. V případě prodeje v kamenných prodejnách by to mohla být výhoda z důvodu lehkého rozpoznání produktů.
8. **Marketingová komunikace** - soustředí se převážně na online marketing a nástroje s ním spojené, výjimečně se značka dostane také do časopisů či tiskovin. To je škoda, jelikož efektních offline kampaní by se s tímto typem produktu dalo vymyslet spousta.

9. **Péče o zákazníka** - charakteristika produktu nenabízí žádný extra prostor pro péči o zákazníka při nákupu, takže se soustředí především na řešení případných problémů zákaznickou online a telefonickou podporou. V případě zájmu je také možno zaslat telefon na adresu společnosti a nechat si produkty aplikovat odborníkem, této možnosti však pochopitelně téměř nikdo nevyužívá. Dalo by se jako péči o zákazníka zařídit partnerství s prodejny telefonů, které by byly ochotny ochranné prvky aplikovat, to však značka zatím nerealizovala.
10. **Prodejní prostory** - prozatím omezeny pouze na internetový obchod + několik velkoobchodních partnerů, kteří nabízejí produkty na vlastních portálech. Vzhledem k povaze produktu nedává smysl otvírat specializované kamenné prodejny.

### Brand prism

K lepšímu pochopení značky StarkGlass využijeme nástroje brand prism, který jsme popsali v teoretické části této práce. Pro kompletní hodnocení se budeme zaměřovat na šest oblastí, kterými jsou: fyzické aspekty, osobnost, kultura, vztah, odraz a osobní image. Hodnotíme současný stav s přihlédnutím k tomu, že ne všechny oblasti musí být nutně definovány značkou jako takovou. Jde o osobní názor autora této práce s vědomím, že nastudoval všechny dostupné podklady o společnosti.



Obrázek č. 5: Brand prism současné situace

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Abychom výsledky doplnili komentářem, tak co se **fyzického** aspektu týče, u značky StarkGlass by se mělo v současnosti vybavit barevné schéma, které si drží jednotnou linii v celém nákupním procesu, na produktech a v reklamách a dále by si měl zákazník všimnout toho, že sám nemusí vůbec nic dohledávat ani připravovat, o všechno od produktu až po video-návod k aplikaci se postará StarkGlass.

To co při nákupu spotřebitel dostane, neboli **vztah**, je péče o zákazníka, ze které jde cítit, že jeho spokojenost je pro značku to hlavní. Obvykle i na úkor vlastního zisku se značka snaží vyjít zákazníkovi vstříc. Že pro zákazníka chce to nejlepší není pouhá prázdná fráze, zákazníci to cítí kdykoliv se dostanou do kontaktu s někým z týmu StarkGlass.

Jako **typického spotřebitele** můžeme vidět mladého technologického nadšence, neboli geeka, který rád střídá telefony, věnuje se vychytávkám, stojánkům, přídatným objektivům a celkově příslušenství k mobilnímu telefonu, pod které spadá také ochranné sklo.

Pokud bychom měli vyjádřit **osobnost** značky StarkGlass, bude to pravděpodobně ochránce, který bude sám trpět, abyste vy nemuseli.

**Kultura**, ke které se značka váže, je převážně v inovativní rovině a vyzařuje z ní jednoduchost, se kterou se snaží přistupovat ke všemu, co dělá.

**Osobní image** člověka, který výrobky značky kupuje, je vyjádřením toho, že si rád dopřeje to nejlepší na trhu, nevádí mu za to připlatit, potrpí si na spolehlivost a rád určuje trendy.

### **Koncept strategie značky**

V současné době se značka neřídí dle žádného zavedeného konceptu, díky kterému by systematicky budovala hodnotu a komunitu kolem sebe. Spíše se nahodile chytá příležitostí a není jejich tvůrcem. Snaží se dělat všechno, zároveň však tíhne k tomu, že nedotahuje věci do konce a tím mrhá energií a prostředky společnosti. V rámci možností má značka definováno co a pro koho chce dělat, nemá však jasně stanoveny kroky pro středně a dlouhodobý časový horizont.

## **Positioning**

Nyní se značka StarkGlass pozicuje jako někdo, u koho spotřebitel najde ochranu pro displej svého telefonu, i kdyby telefon vyšel jako horká novinka před několika dny. Za tuto ochranu spotřebitel nedá všechny své úspory a jeho telefon bude chráněn rychle a kvalitně. Zjednodušeně, StarkGlass se snaží být takovou "sázkou na jistotu", kam se má zákazník podívat jako první, pokud chce chránit svůj telefon. S rostoucím počtem telefonů však ztrácí svou obratnost a pomalu ale jistě jí tato pozice přestává před konkurenty stačit. Dalo by se říct, že značka lehce zaspala a nechala se hodně doběhnout konkurencí. Pokud tedy chce být i do dalších let, bude třeba implementovat více diferenciacních prvků.

### **3.4 Analýza zákazníků StarkGlass**

Abychom pochopili jednání zákazníků a to, co je pro ně důležité, využijeme dotazníkové šetření a hloubkové rozhovory pro jejich poznání.

#### **3.4.1 Dotazníkové šetření**

Jako hlavní metody vlastního zkoumání bylo využito dotazníkového šetření, díky kterému by mělo být možno vytyčit body, kterým je potřeba věnovat pozornost při vypracování samotné strategie budování značky podniku. Protože chceme, aby značka vyhovovala a sloužila především zákazníkům, právě oni by měli být těmi, kdo určí, jak se bude značka profilovat.

Byly vypracovány dva dotazníky, přičemž první byl zaslán k vyplnění skutečným zákazníkům společnosti StarkGlass a věnuje se hodnocení internetového obchodu StarkGlass. Druhý dotazník má za úkol prozkoumat povědomí o značce StarkGlass mezi lidmi, kteří nejsou zákazníky společnosti.

#### **Dotazník na hodnocení internetového obchodu**

Zákazníci jsou dotazováni především na jejich minulou zkušenost se značkou a jejich nákupem produktů StarkGlass. Dotazník obsahuje 18 otázek. Těchto dotazníků bylo relevantně vyplněno dohromady 236.

#### **Souhrn výsledků z dotazníku na hodnocení internetového obchodu**

Z výsledků dotazníku je patrné, že StarkGlass má rezervy hned v několika oblastech, kterým se můžeme věnovat v návrhové části této práce. Naším cílem je, abychom odstranili nedostatky, poučili se z předchozích chyb a dlouhodobě dělali všechno proto, aby zákazníci nad otázkou opakovaného nákupu nemuseli přemýšlet, ale aby odpověď byla jasné ano.

Chování zákazníků společnosti StarkGlass je velmi podobné. Většinou hledají konkrétní produkt, případně pomocí srovnávačů zboží se dostanou přímo na stránku produktu, který potřebují. K tomuto účelu je web StarkGlass velmi dobře přizpůsoben, jelikož poskytuje samostatnou vstupní stránku pro každý produkt. Pokud se však zákazník nedostane přímo z vyhledávače či porovnávače zboží na stránku konkrétního produktu pro jeho telefon, nastává komplikace. Z dotazníků vyplývá, že orientace na webu StarkGlass a celková jeho obsluha není pro zákazníky snadná. Orientace na webu a operace vedoucí k dokončení nákupu byly hodnoceny v dotazníkovém šetření negativně. Pokud se zákazníci dostanou přes počáteční komplikace v orientaci na webu, další kroky již nepovažují za obtížné. V košíku je orientace a posloupnost kroků logická a další negativa přichází až u možností dopravy. Zákazníci nejsou spokojeni s nabízenými možnostmi dopravy a uvítali by jejich rozšíření. Kladně jsou hodnoceny možnosti platby, kde StarkGlass nabízí všechny běžné typy platebních metod.

Z dotazníků je jasné také to, že dost zákazníků má zkušenosti se špatnou dodávkou zboží a následnou reklamací, což není žádoucí. Ve většině případů byla na vině špatná velikost dodaného produktu, objednaný špatný typ produktu, či poškození zboží při přepravě. Pozitivní je to, že v minimálním množství těchto případů šlo o nespokojenost s kvalitou, ale problémy jsou ryze logistického charakteru. Spokojenost s řešením reklamací se ukázala ve většině případů jako pozitivní, což je dobře. Celková spokojenost s nákupem na webu StarkGlass je vysoká, avšak v závěrečné otázce na opakování nákupu v budoucnu odpovědělo více než 90 osob, že s nákupem na StarkGlass.cz již nepočítají.

### **Dotazník na zkoumání povědomí o značce StarkGlass**

Druhý dotazník byl kratší a byl zaměřen na zjištění, jaké povědomí mají spotřebitelé o značce StarkGlass. Jednalo se o 5 otázek, které byly v rámci dotazníku doručeny přes sociální sítě lidem, kteří nejsou zákazníky společnosti, ale mohli by mít tušení o tom, že tato společnost existuje. Cílovými respondenty byli lidé, kteří jsou přátelé fanoušků

stránky StarkGlass na Facebooku, ale zároveň jejich adresy nejsou mezi bývalými zákazníky společnosti StarkGlass. Dotazník byl vyplněn ve 122 případech, které můžeme pro naši analýzu využít.

### **Souhrn výsledků z dotazníku na povědomí o značce StarkGlass**

Při pouhém dotazu jaké značky si respondent vybaví při pomyšlení na ochranu displeje mobilního telefonu si na StarkGlass vzpomněla desetina dotázaných. Při konkrétním dotazu na značku StarkGlass si 82 dotázaných uvědomilo, že značku zná, i když je při úvodním dotazu nenapadla. Na otázku kde s reklamou přišli respondenti do styku se ukázalo, že jejich citlivost na marketingové aktivity značky je poměrně dobrá, jelikož odpovědi korespondují s marketingovými aktivitami firmy. Lidé si reklamy všimli především na internetu a v tištěných médiích, kde značka inzeruje. Vlastnosti, které si lidé se značkou StarkGlass spojují jsou především bezpečnost, spolehlivost, dostupnost, nezbytnost a snadná použitelnost, což naprosto souhlasí s oborem působení a stylem komunikace, který značka využívá. Jde tedy vidět, že asociace se značkou jsou správné a nedochází k nedorozumění. Závěrečnou otázku na vnímanou kvalitu produktů StarkGlass hodnotila většina dotázaných kladně, což je velmi důležité, jelikož tento aspekt může být klíčový pro pozdější komunikaci cenové hladiny produktů StarkGlass.

### **3.4.2 Hlubkové rozhovory**

Abychom mohli výsledky z dotazníků správně interpretovat a mít lepší vhled do toho, jak se při setkání se StarkGlass cítí zákazníci, využijeme hlubkových rozhovorů s těmi, kteří nakupují v internetovém obchodě pravidelně.

Záměrně bylo vybráno 6 zákazníků, kteří za dobu nakupování využili i podpory společnosti, případně řešili vrácení zboží a reklamace. To proto, abychom měli co možná nejbohatší zkušenosti se značkou ve všech krocích.

Na rozhovory byl připraven stejný scénář pro všechny účastníky, ale počítalo se s úpravou otázek dle průběhu rozhovoru. Cílem rozhovorů bylo zjistit, jaká je opravdová zkušenost se značkou StarkGlass, čeho si na ní zákazníci cení, čím je motivuje k nákupu a co je naopak překážkou, která by tyto zákazníky dokázala od nakupování odradit



## **Souhrn výsledků z hloubkových rozhovorů**

Dotázaní se shodují, že k ochraně displeje mobilního telefonu je většinou vede špatná zkušenost z minulosti, ať už osobní, nebo někoho z okolí. Respondenti si uvědomují, že chránit displej je mnohem levnější a efektivnější, než následně řešit výměnu displeje, která mnohdy stojí tisíce korun a navíc na nějaký čas vyřadí telefon z provozu.

Ve čtyřech případech zákazníci nakupují ochranné prostředky okamžitě po pořízení nového telefonu, případně po poškození starého ochranného prvku. Na reklamu náchylní nejsou, za přijatelnou cenu si koupí ochranu bez nutnosti být do nákupu tlačeni. Dva respondenti přiznali, že raději počkají s nechráněným telefonem, dokud neproběhne nějaká akce, díky které budou mít ochranu levnější. (Tyto akce probíhají pravidelně, pozn. autora.)

Pro tři dotázané je internet jasnou volbou, kamennou prodejnu ani nezvažují a neovlivnila by jejich nákupní chování. Vyhovuje jim, že si vyberou konkrétní produkt, objednají odkudkoliv a většinou do druhého dne jej mají doma. Tři dotázaní uvedli, že na internetu nakupují spíše z nutnosti, jelikož mají negativní zkušenost s nákupem ochranných prostředků v kamenných prodejnách. Stalo se jim, že museli obejít několik prodejen, než našli správný model ochranného příslušenství pro svůj telefon. Z toho důvodu raději objednávají na internetu. Kdyby však mohli na jistotu jít do kamenné prodejny a koupit správný produkt, udělají to.

Rozhodujícím faktorem pro nákup StarkGlass je pohodlí, zdá se. Motivace k prvnímu nákupu byla rozdílná, někdo produkt StarkGlass dostal, někdo jej objednal ještě v době kdy tolik konkurence nebylo, někdo slyší na slevové akce a někdo na doporučení kupuje právě StarkGlass, ale respondenti se shodují, že v okamžiku, kdy jsou s produkty spokojeni, nehledají alternativní produkt. Pokud se tedy vztah mezi nimi a značkou StarkGlass nepokazí, budou pravděpodobně nakupovat i nadále. Díky tomuto poznatku si můžeme dovolit poměrně vysoké náklady na první objednávku, pokud bude retence zákazníků vysoká.

Respondenti mají zkušenost buď s naprosto běžným nákupem, který spočívá v nalezení zboží, objednávce, dodání a aplikaci produktu, která se obešla bez problému, nebo s problémovou objednávkou, která se dělila na tyto problémy:

- Zboží bylo doručeno poškozené.

- Zboží bylo doručeno v nesprávném rozměru vlivem nepozorného výběru.
- Zboží nebylo až do urgency doručeno, chyběl lístek ve schránce.
- Dorazilo jiné zboží, než si zákazník objednal.

V případě, že zákazníci museli řešit nějakou nepříjemnost se zásilkou, byli s aktivitou na straně obchodu ve většině případů spokojeni. Ocenili by rychlejší řešení, ale žádnou konkrétní výtku nemají. Co si naopak pochvalují je vstřícnost zaměstnanců a nefalšovaný zájem o zákaznickou spokojenost. Zboží bylo vždy nahrazeno novým bez průtahů, peníze vráceny okamžitě.

Doprava byla již podle očekávání největším kamenem úrazu. Zákazníci nejsou spokojeni s Českou poštou a uvítali by minimálně přidání kurýrní společnosti i za cenu, že bude výrazně dražší než doprava Českou poštou. Dvakrát zazněla také prosba o Zásilkovnu, ve které si zákazník může vyzvednout zásilku kdykoliv se mu to hodí. Čtyři dotázaní jsou ochotni připlatit si za doručení, pokud proběhne jinak, než Českou poštou. S možnostmi platby jsou spokojeni všichni, nabídka dobírky, platby předem převodem či kartou a možnost platit dárkovými poukazy se zdá dostatečná.

Dotázaní se shodují, že kdyby bylo zboží lépe zabaleno, k většině případů poškození ochranných skel by pravděpodobně nedošlo. Ochranná skla chodí v plastových obalech, které jsou vloženy do bublinkové obálky a zalepeny. Pokud přihlédneme k tomu, jak dopravci se zásilkami zachází, úprava obalového materiálu by byla žádoucí.

Tři dotázaní by si přáli, aby skla na nové telefony byla dostupná již v den, kdy dochází k oficiálnímu představení telefonů na trh. Největší strach o svůj telefon mají všichni právě při jeho zakoupení a nejraději by na něj nalepili ochranu ihned po sejmutí té, která telefon chrání z výroby. Dále by dotazovaní ocenili jednoduchou "opětovnou" objednávku na jedno kliknutí, například z emailu té předchozí. Pokud kupují stále stejný produkt, nemuseli by navštěvovat eshop a celý proces absolvovat znovu.

### **Souhrn výsledků ze zkoumání zákazníků StarkGlass**

Z dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů vyplývá, že hlavními problémy, které snižují spokojenost zákazníků a potenciálně je motivují přecházet ke konkurenci jsou především horší orientace na webu, nevyhovující možnosti dopravy a komplikace při

přepravě či doručení zboží. Většina těchto věcí je technického rázu a není problém je opravit či zlepšit, což pravděpodobně povede k vyšší spokojenosti zákazníků ve fázi nákupu. Žádné připomínky nepadaly na kvalitu produktů, což je velmi důležité. Zákazníci společnosti StarkGlass jsou relativně pohodlní, rádi využijí jednoduchého řešení a nákup ochranných prostředků pro mobilní telefon berou spíše jako nutnost, od které neočekávají žádný stupeň zábavy či emoce. Chtějí pohodlně najít zboží pro svůj telefon, bez problémů a v rychlosti jej nakoupit a bez nutnosti další interakce se značkou jej používat. Dokud jim produkt pro ochranu telefonu slouží, další komunikaci se značkou nevyhledávají a neočekávají. S vědomím těchto skutečností je jasné, že je třeba soustředit veškerou komunikaci a snahu k tomu, aby spotřebitelé pochopili, že značka StarkGlass jim dá co chtějí a udělá to bezchybně a rychle.

### **3.5 Analýza internetového obchodu StarkGlass**

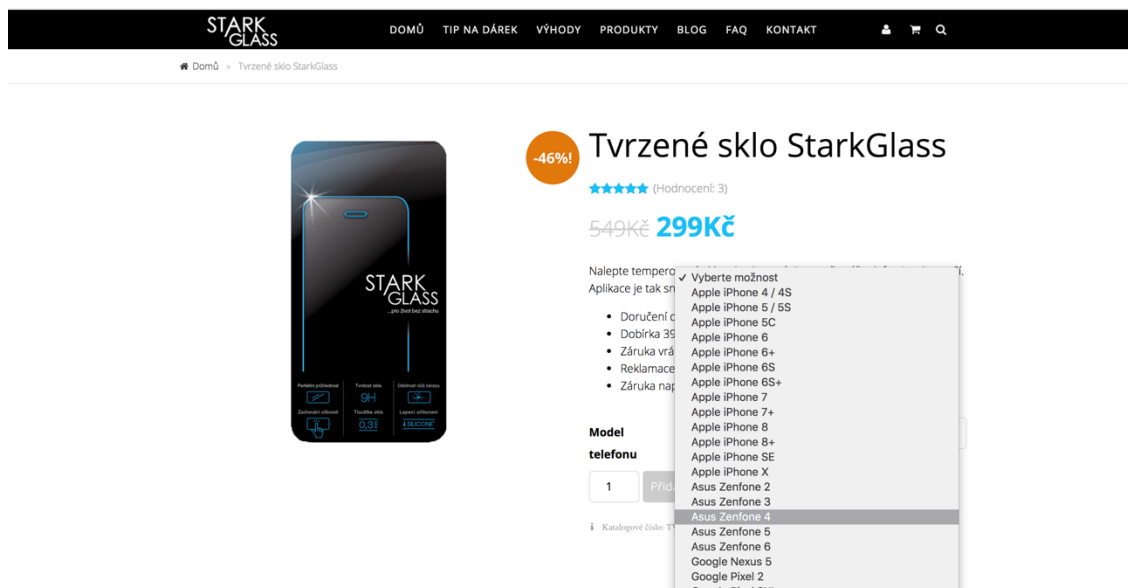
Jelikož se v dotazníkovém šetření a v hloubkových rozhovorech hodně rozebíral internetový obchod a jeho nedostatky, provedeme jednoduchou analýzu, která nám pomůže odhalit hlavní problémy, které je nutné opravit. Zaměříme se převážně na stránky kritické pro nákup produktů, zejména hlavní stránku, stránku produktu, košík a celý průběh objednávky.

#### **Hlavní stránka**

Po načtení hlavní stránky se objeví moderně vypadající web, ze kterého jde na první pohled vyčíst záměr. V případě že zákazník jde přímo nakoupit, stačí kliknout na výrazné tlačítko koupit, které jej přesměruje na výběr modelu telefonu, který chce ochránit. Pokud pro rozhodnutí potřebuje více informací, stačí kliknout na tlačítko více informací, které následně posune stránku níže. Tam jsou obecně popsány všechny tři produkty, které značka StarkGlass nabízí. Je možné, že neznalému člověku popisky nedokáží dostatečně vysvětlit odlišnosti produktů a tím ho od dalšího pokračování v nákupu odradí.

## Produktová stránka

Samotná produktová stránka je přehledná, bez zbytečných prvků pro vyrušení a je zřejmý její cíl. Po souhrnu výhod internetového obchodu StarkGlass se zde nachází menu, pomocí kterého vybereme požadovaný model telefonu a počet kusů, které chceme vložit do košíku. Bohužel při více než 90 nabízených modelech telefonů je menu příliš velké a orientace v něm nesnadná. Při použití webu na telefonu je situace ještě horší a některé názvy nejdou přečíst. Menu pro výběr modelu telefonu není dobré.

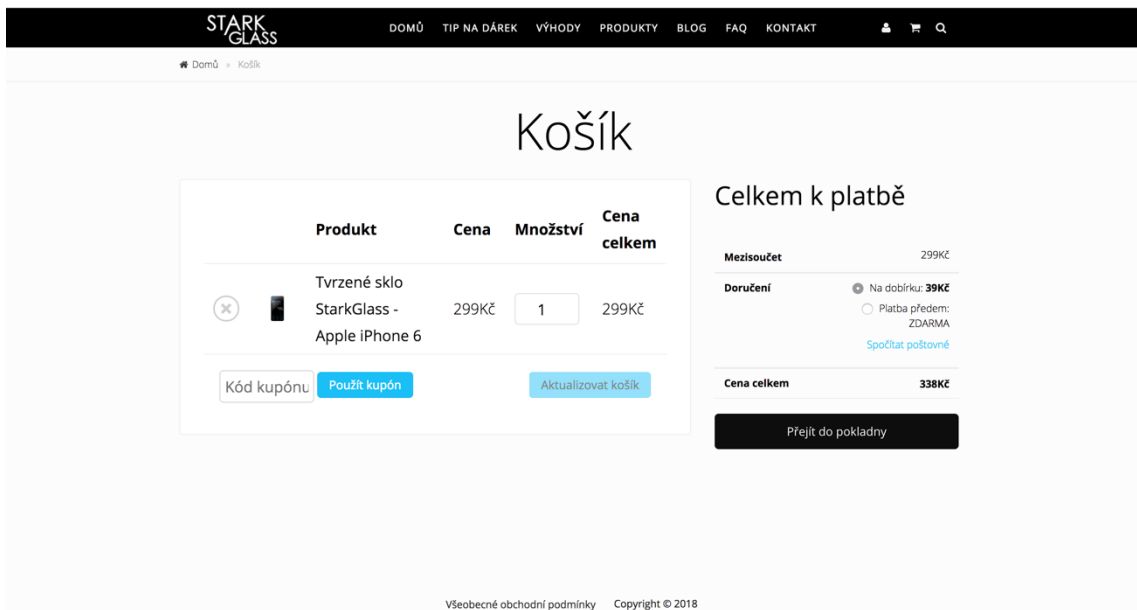


Obrázek č. 6: Produktová stránka webu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## Košík

Po přidání produktu do košíku a jeho zobrazení se nám nabízí možnosti úpravy množství produktů, vložení slevového kuponu a výběr platebních metod. Stránka je poměrně přehledná, avšak ovládací prvky jsou příliš malé a práce s nimi je zejména na telefonu obtížná. Písmo na stránce působí příliš velké a tím orientaci na stránce lehce zhoršuje. Při jakékoliv úpravě zboží musíme navíc košík manuálně aktualizovat, což může méně zdatným uživatelům internetu činit potíže. Na stránce košíku je mnoho věcí k vylepšení.

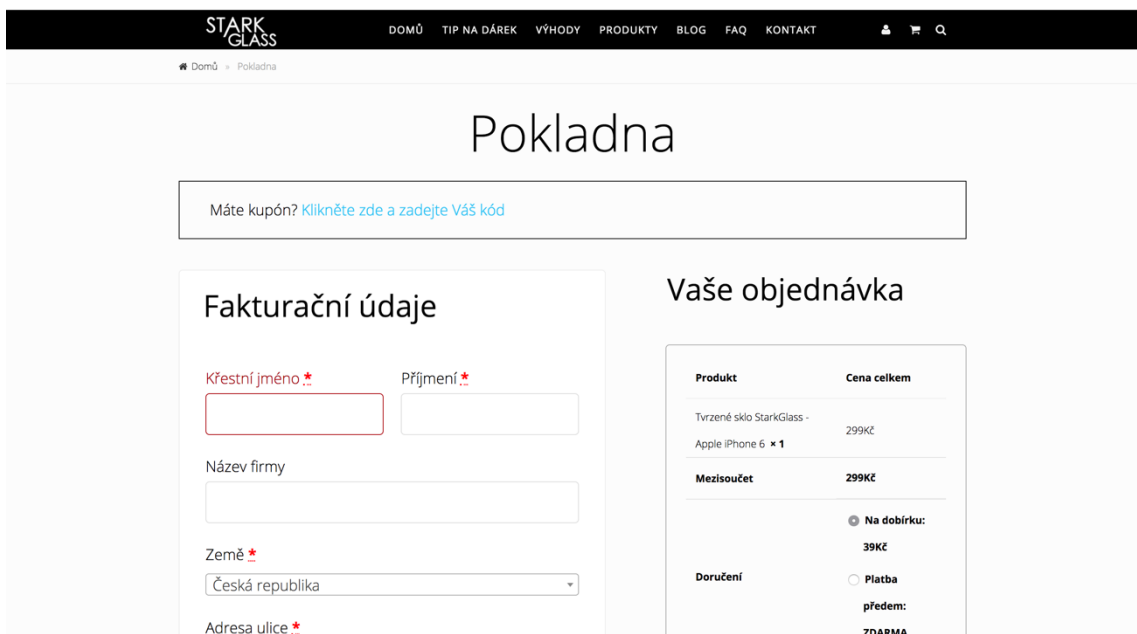


Obrázek č. 7: Košík na webu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## Pokladna

Na stránce pokladny již stačí vyplnit doručovací a případně fakturační adresu, poznámku k objednávce a odeslat objednávku. Není zde nic nepřehledného, překvapivého ani obtížného.



Obrázek č. 8: Pokladna na webu

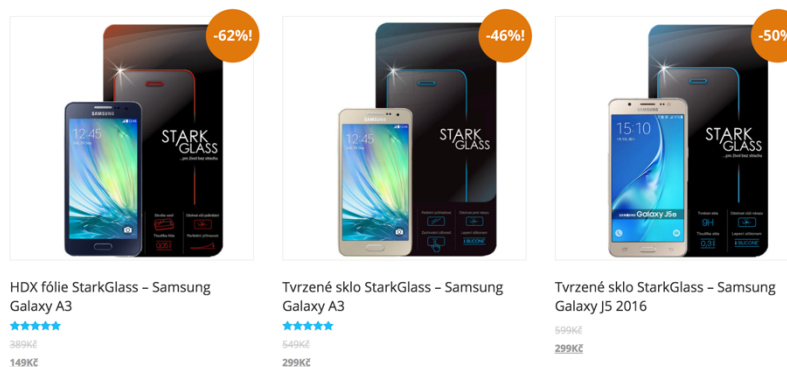
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## Vyhledávání zboží

Kritická část je vyhledávání zboží. Pokud napíšeme do vyhledávání v internetovém obchodě konkrétní mobilní telefon, zobrazí se stránka s několika produkty, které jsou ne vždy relevantní pro hledaný dotaz. Navíc se zde míchají všechny tři typy produktů a najít tady ten správný je opravdu obtížné. I dle statistik z analytického programu Google Analytics na této stránce dochází k velkému množství opuštění stránky. Další práce na této stránce je nezbytná.

### Výsledky hledání: "Samsung galaxy A3"

Zobrazení 1–12 z 203 výsledků



Obrázek č. 9: Vyhledávací stránka webu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.5.1 Souhrn poznatků z internetového obchodu

Pokud se již z internetového vyhledávače či reklamy dostaneme na konkrétní produktovou stránku, nebo přicházíme na domovskou stránku s jasným cílem primárně nakoupit, zbytek nákupu by průměrně zdatnému uživateli internetu neměl dělat potíže. Pokud však web StarkGlass navštívíme se záměrem zjistit více informací o produktech na ochranu displeje mobilního telefonu, případně objevit ochranu pro svůj telefon, můžeme se dostat do situace, kdy bude nejlehčí možnost z obchodu odejít a podívat se ke konkurenci. V návrhové části práce nebude chybět doporučení k úpravě stávající webové stránky pro posílení uživatelské zkušenosti a tím zlepšení vnímání brandu StarkGlass.

### 3.6 Mikroekonomické prostředí

Pomocí Porterova modelu 5F zkusíme přiblížit, jak vypadá konkurence v odvětví, jaký vliv mají na StarkGlass dodavatelé, kupující, jestli je možnost substituovat produkty StarkGlass a co z toho pro námi zkoumanou značku plyne.

**Současní konkurenti** - v současné době je konkurentů nabízejících ochranné prvky pro displej mobilního telefonu mnoho. Málo z nich však volí strategii přímého prodeje a většinou spoléhají na obchodní řetězce či maloobchodníky s kompletním příslušenstvím pro mobilní telefony. Abychom si udělali představu o přímé konkurenci pro značku StarkGlass, podíváme se blíže na značku UltraGlass, která je v podstatě jediným přímým konkurentem pro StarkGlass.

Společnost UltraGlass vstoupila na trh rok po společnosti StarkGlass a prvních několik měsíců nabízela produkty pouze pro mobilní telefony značky Apple. Později začala přidávat produkty i pro další oblíbené značky a celkově dnes nabízí produkty pro 38 modelů telefonů.

Značka UltraGlass se snažila o kopírování úspěchu společnosti StarkGlass, od které přebrala dokonce část textů pro svou webovou stránku. Inspirace značkou StarkGlass je tedy zjevná. UltraGlass používá jednoduchou šablonu webové prezentace, objednávku pomocí jednoduchého formuláře a cenovou politiku má nastavenou lehce nad značkou StarkGlass.

Jistou podobu lze vidět také v hlavních vizuálních prvcích značky, jako je velmi podobný název, nápadně podobná webová prezentace či struktura textů, které produkty doplňují. Společnost však v posledních měsících není aktivní ani na webu či sociálních sítích, což dává tušit, že obchodní aktivita již nebude tak výrazná, jako tomu bylo dříve.

Pro názornou ukázkou srovnání obou webů, nahoře web StarkGlass, dole web konkurenční značky - UltraGlass.

The image shows two screenshots of e-commerce websites. The top screenshot is for 'Tvrzené sklo StarkGlass'. It features a product image of a smartphone with a blue-tinted screen protector. The price is listed as 549Kč (original) and 299Kč (discounted). The page includes a star rating, a description in Czech, and a list of benefits such as 'Doručení do druhého dne' and 'Doplňka 39 Kč / převodem zlatma'. Below the product is a dropdown menu for 'Model telefonu' and a 'Přidat do košíku' button.

The bottom screenshot is for 'TEMPEROVANÉ SKLO ULTRAGLASS'. It shows a product image of a black screen protector in its packaging. The price is 749,00 Kč (original) and 399,00 Kč (discounted). The page includes a star rating, a description in Czech, and a dropdown menu for 'TYP TELEFONU'. A red banner at the bottom of the page says 'Napište nám otázku'.

Obrázek č. 10: Konkurenční srovnání webu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Potenciální konkurenti** - jelikož vstup na trh s ochrannými prvky pro mobilní telefony není nijak omezen, dá se očekávat, že konkurentů bude přibývat. Temperované sklo se dá sehnat již v hotových plátech, ze kterých kvalitní laserovou řezačkou lze zhotovit výsledný produkt, nebo hotový produkt objednat přímo z Asie. Pokud tedy někdo sledá trh s ochrannými prostředky mobilních telefonů lukrativní, jeho vstupu nic nebrání. Jediná překážka pro vstup je tedy již rozvinutá konkurence, kvůli které není vstup nového podniku příliš lukrativní.

**Dodavatelé** - po sepsání všech položek, které není nezbytné přímo vyrábět a lze použít hotové řešení - krabičky, vlhčené ubrousky sloužící k aplikaci, lahvičky na aplikační roztok apod. - je zřejmé, že dodavatelé nemají dostatečně silnou pozici k tomu, aby



zapříčinili změnu ceny či kvalitu prodáváného zboží. V případě komplikací s konkrétními dodavateli není problém je nahradit, jelikož substitutů je na trhu dostatek. Změna dodavatele by mohla vést ke zvýšení jednorázových nákladů na změnu velikosti etiket či kartiček do blistrů, v celkovém měřítku jde však o zanedbatelné částky.

**Kupující** - tato skupina je pro StarkGlass důležitá. Kupující jsou ti, kteří mohou nejvíce ovlivnit výsledek tohoto modelu. Mezi prodejci ochranných prvků pro mobilní telefony jsou běžné výrazné slevy a akce, které by mohly způsobit, že zákazník bude měnit značku podle toho, kde nakoupí nejvýhodněji. StarkGlass se snaží efektivně pracovat s CLV (customer lifetime value), tedy s metrikou, která říká, kolik peněz zákazník přinese, navážeme-li s ním dlouhodobý vztah a on nakupuje pravidelně. Možnost migrace zákazníků ke konkurenci tu však je. Musíme jim tedy dát co nejvíce důvodů zůstat věrní značce StarkGlass.

**Substituty** - substituty v oblasti ochrany displejů mobilních telefonů jsou. Až na výrobní proces, použité materiály a balení se výrobky lišit ani nemohou. Bohužel pro StarkGlass, zákazník na první pohled kvalitu produktu nerozezná, dokud jej nenechá ověřit v laboratoři. To nahrává do karet těm, kteří budou produkty šidit, používat méně kvalitní materiál a tím šetřit na výrobních nákladech. Výhody proti konkurenčním substitutům je tedy nutno soustředit především na zákaznický servis, balení produktů a spokojenost zákazníka s celkovým průběhem nákupu.

### **Zhodnocení Porterova modelu 5F**

Z vyjmenovaných pěti sil je pro značku StarkGlass a její budoucí rozvoj primárně důležitá skupina kupujících a případných budoucích substitutů. Kupující zejména proto, že na nich stojí celý úspěch značky StarkGlass. Pokud kupující z nějakého důvodu přestanou mít zájem o produkty StarkGlass, bude to znamenat přímý pokles tržeb, což je zásadní. Substituty jsou ohrožující zejména ve smyslu budoucích možností, protože pokud někdo přinese na trh substituční možnost k produktům StarkGlass, může se stát, že nestihneme dostatečně rychle zareagovat na tuto událost. Mohlo by se stát třeba to, že samotní výrobci telefonů představí produkt, který displej spolehlivě ochrání a bude dodáván rovnou k telefonům, což by výrazně změnilo odvětví prostředků pro ochranu displeje mobilních telefonů. Současná konkurence nemá příliš velkou možnost trh ovlivňovat, pokud by nezačala kazit trh výrazným snižováním ceny. Momentálně nejsou k dispozici jiné zbraně

než cena, kterými by šlo v tomto odvětví bojovat a způsobit výrazný rozruch. Dodavatelé mají pravděpodobně tu nejmenší možnost výrazně ovlivnit trh, jelikož dodávaná řešení jsou natolik univerzální, že není důvod obávat se tlaku z jejich strany.

Pokud se tedy nezmění kompletně celý trh s ochranou displeje mobilního telefonu, poslední slovo budou mít kupující, kteří se budou rozhodovat převážně na základě předchozí zkušenosti, případně ceny. Zároveň je zřejmé, že posílením rozvoje a budování síly značky můžeme ovlivnit tendence kupujících, kteří jsou pro nás tak důležití. Takže posilováním brandu můžeme ovlivnit sílu faktoru kupujících.

### **3.7 SWOT analýza**

Pomocí SWOT analýzy si pomocí komplexního pohledu na společnost StarkGlass uděláme obrázek o jejich silných a slabých stránkách, potažmo o příležitostech a hrozbách. Pomocí tohoto jednoduchého modelu můžeme odhalit souvislosti, které nám pomohou později v návrhové části této práce.

Tabulka č. 3: SWOT analýza StarkGlass

<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- šířka portfolia produktů</li> <li>- optimalizované firemní procesy</li> <li>- znalost oboru, sledování novinek</li> <li>- dobrá pověst značky</li> <li>- sjednocená grafická identita</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nevhodná přeprava k zákazníkům</li> <li>- špatně zpracovaný internetový obchod</li> <li>- nedostatečná strategie</li> <li>- nízké investice do brandingů</li> <li>- absence marketingového týmu</li> </ul>
<p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- inovovat způsob aplikace</li> <li>- spolupráce s kamennými obchody</li> <li>- posílením brandu ztížit vstup na trh</li> </ul>	<p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nízký práh pro vstup konkurence</li> <li>- nemožnost odlišit se produktem</li> <li>- snadno kopírovatelný brand</li> </ul>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Silné stránky**

Mezi silné stránky můžeme zařadit určitě šířku portfolia produktů, jelikož StarkGlass disponuje třemi typy produktů na více než 90 typů mobilních telefonů. To pomáhá záměru společnosti, že zákazník by měl spolehlivě najít ochranu právě pro svůj telefon. Do jisté míry můžeme za silnou stránku považovat optimalizované firemní procesy, jelikož do běžné denní agendy není třeba nijak zasahovat a ta probíhá téměř bez asistence. Jediná nutná každodenní činnost je označení a zabalení balíčků, pro které si následně přijede dopravce. Velmi důležitou silnou stránkou je znalost oboru a aktivní sledování novinek, díky čemuž je společnost schopna mít připraveny produkty i pro právě vycházející modely telefonů dříve, než konkurence. Pomoci by nám mezi silnými stránkami mohla z pohledu značky především její dobrá pověst, kterou si za dobu působení mezi zákazníky vybudovala a také logická a sjednocená grafická identita, kterou se značka prezentuje.

Tabulka č. 4: Silné stránky SWOT

Silné stránky	Známka (1-5)	Váha	Suma
Šířka portfolia produktů	4	0,2	0,8
Optimalizované firemní procesy	3	0,1	0,3
Znalost oboru	4	0,3	1,2
Dobrá pověst značky	5	0,3	1,5
Sjednocená grafická identita	4	0,1	0,4
<b>Celkem</b>	<b>X</b>	<b>1</b>	<b>4,2</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Slabé stránky

Mezi slabé stránky jsou zařazeny převážně věci, které vyplynuly z předchozích analýz a dotazníkového šetření. Zákazníci si stěžují na nedostatečné balení a nevhodné způsoby přepravy, které vedou k celkové nespokojenosti zákazníků a ke zvyšování nákladů na řešení takových situací. Více péče by si zasloužil také internetový obchod, na kterém celý business značky StarkGlass stojí a padá. Zákazníci nejsou spokojeni s jeho funkčností a tím pádem je opět snižována jejich spokojenost s nákupem, což spolu s vysokou konkurencí může vést až ke ztrátě méně loajálních zákazníků. Jako velkou slabinu můžeme spatřit také nedostatečnou strategii pro budoucí rozvoj business modelu značky, kvůli které se může stát, že bude předběhnuta konkurencí. Jednou ze slabých stránek, které můžeme v návrzích rozebrat detailněji je absence marketingového týmu či agentury, která by správně a navenek prezentovala hodnoty, které značka StarkGlass vytváří.

Tabulka č. 5: Slabé stránky SWOT

<b>Slabé stránky</b>	<b>Známka -(1-5)</b>	<b>Váha</b>	<b>Suma</b>
Nevhodná přeprava k zákazníkům	-3	0,2	-0,6
Špatně zpracovaný internetový obchod	-4	0,3	-1,2
Nedostatečná strategie	-3	0,2	-0,6
Nízké investice do brandingů	-3	0,1	-0,3
Absence marketingového týmu	-4	0,2	-0,8
<b>Celkem</b>	<b>X</b>	<b>1</b>	<b>-3,5</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Příležitosti**

Obecným a letitým problémem v oboru ochranných prvků pro displeje mobilních telefonů je problém s jejich aplikací. Fólie se kroutí a vznikají pod ní bublinky, tvrzené sklo má zase tendenci nedoléhat přesně a odlupovat se na okrajích, kde není dobře přiloženo. To dává možnost obchodu zapracovat na vlastním řešení, které by aplikaci zákazníkům značně zjednodušilo. Je možné, že tato drobná změna by vedla k velkému zvýšení zájmu o produkty právě od značky StarkGlass. Další příležitost můžeme nalézt v navazování partnerství s kamennými prodejny, kde by mohlo docházet jednak k přímému prodeji produktů, nebo alespoň k asistenci při aplikaci produktů zakoupených online. Poslední příležitostí, která by mohla částečně řešit hrozbu v podobě nízkých nároků na vstup konkurence na trh je pomocí výrazného posílení značky eliminovat nově vstupující značky, pro které by vstup rázem nedával smysl vzhledem k velké známosti značky StarkGlass mezi spotřebiteli.

Tabulka č. 6: Příležitosti SWOT

<b>Příležitosti</b>	<b>Známka (1-5)</b>	<b>Váha</b>	<b>Suma</b>
Inovovat způsob aplikace	4	0,5	2
Spolupráce s kamennými obchody	3	0,3	0,9
Posílením brandu snížit vstup na trh	3	0,2	0,6
<b>Celkem</b>	<b>X</b>	<b>1</b>	<b>3,5</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Hrozby**

Jak již bylo zmíněno, obor ochrany displeje mobilních telefonů není nijak regulován a jelikož jde o produkty s pořizovací cenou v nižších desítkách korun, není zde žádná obtížná překážka pro vstup na trh pro nové prodejce. Ruku v ruce s touto hrozbou jde i fakt, že není možné odlišit se produktem a jeho vlastnostmi. Produkty pro ochranu mobilních telefonů mají pouze jednu úlohu, jsou většinou vyrobeny ze stejných materiálů a jakákoliv úprava tvaru či barvy nepřipadá vzhledem k povaze produktu v úvahu. Je tedy nezbytné odlišit se hlavně službami a přístupem v celém procesu uspokojování zákaznickovy potřeby. Hrozbou pro brand značky může být skutečnost, že není obtížné zkopírovat kterýkoliv z podařených vizuálních prvků značky, napodobit web, použít stejnou komunikaci k zákazníkům a celkově duplikovat značku jako takovou, pouze pod jiným obchodním názvem.

Tabulka č. 7: Hrozby SWOT

<b>Hrozby</b>	<b>Známka -(1-5)</b>	<b>Váha</b>	<b>Suma</b>
Nízký práh pro vstup konkurence	-4	0,4	-1,6
Nemožnost odlišit se produktem	-3	0,4	-1,2
Snadno kopírovatelná značka	-3	0,2	-0,6
<b>Celkem</b>	<b>X</b>	<b>1</b>	<b>3,4</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **3.7.1 Shrnutí poznatků ze SWOT analýzy**

Při pohledu na celkové skóre se dostaneme při součtu silných a slabých stránek na hodnotu 0,7 - což je kladné, ale určitě bychom na tomto výsledku mohli zapracovat zlepšením slabých stránek a využitím stránek silných. Vnější prostředí podniku dosahuje výsledku 0,1 - což je také pozitivní. Obrovskou příležitostí je právě přinesení unikátního způsobu aplikace produktů, které by mohly přinést značce mediální pozornost a více spokojených zákazníků a doporučení. Konečná hodnota SWOT analýzy je tedy 0,6 - to je hraniční hodnota směrem k pozitivnímu výsledku, ale jde vidět, že při nedostatečném věnování se hrozbám a rozvoji příležitostí můžeme snadno sklouznout do nelichotivých hodnot.

### **3.8 Shrnutí poznatků z analytické části**

V úvodu analytické části jsme se věnovali značce jako takové, analyzovali jsme její prvky, jako je jméno, logo, slogan a obecně se snažili objevit nekonzistentnost a příležitosti pro pozdější zlepšení. Značka má svoje klíčové prvky definovány správně, nic nehodnotíme jako vyloženou chybu. Chybí zde pouze představitel, který by mohl pomoci při komunikaci s veřejností a stal se zároveň tváří značky. Tím bychom mohli pozici diferenciovat značku StarkGlass od ostatních, což by bylo rozhodně ku prospěchu.

Z nástroje brand prism vyplynulo, že značka má slušně položené základy, ale v současném pojetí je zajímavá pro poměrně úzkou cílovou skupinu, která by v dlouhodobém horizontu nemusela být pro společnost zajímavá, protože hrozí, že rychle změní preferenční značku, pokud jim bude přinášet lepší hodnotu. Positioning se tváří jako že je tady firma pro všechny a je schopna jim nabídnout všechno co hledají, ale tato myšlenka zcela jistě není správná, protože každý typ zákazníka bude požadovat rozdílný přístup a bude mít jiná očekávání. Proto by se mohlo stát, že jako doposud bude chtít značka uspokojit všechny, ve finále ale nebude spokojený nikdo.

V této části práce jsme se také zaměřili na produktové portfolio, kterému je velmi těžké přidat nějakou hodnotu, která by odlišovala značku StarkGlass od konkurence. Stěžejní oblastí v analytické části bylo dotazníkové šetření, které si zjišťovalo historickou zákaznickou zkušenost spotřebitelů se značkou StarkGlass, abychom odhalili případné slabiny. Z dotazníkového šetření jsme se dozvěděli spoustu cenných, avšak poměrně

detailních informací, ke kterým budeme přihlížet při samotném stanovování strategie budování značky. Například velká část zákazníků nepovažuje orientaci v internetovém obchodě za snadnou, někteří se dokonce špatně orientovali mezi produkty. Nalezení správného produktu pro konkrétní mobilní telefon dělalo zákazníkům problémy a lepší to nebylo ani v průběhu samotného nákupu zboží. Nespokojenost zákazníků pramenila také z možností dopravy, nebo z komplikovanějšího postupu při reklamaci nezdařilých zásilek. Obecně byla však kvalitně hodnocena celková zkušenost a dobré výsledky vykazují také kvalita produktů, což je velmi důležité.

Z druhého dotazníkového šetření vyplynulo, že povědomí o značce není tak vysoké, jako očekávalo vedení společnosti, ale na druhou stranu názor těch, kteří značku vnímají, byl velmi pozitivní. Samostatnou kapitolou bylo dotazování pomocí hloubkových rozhovorů, při kterých bylo vyslechnuto 6 respondentů, kteří objasnili proč si kupují ochranné prvky na mobilní telefon, jaké jsou jejich impulzy k nákupu a také zda nakupují raději na internetu, nebo v kamenné prodejně.

Hloubkové rozhovory pomohly vysvětlit, v jakých oblastech má značka StarkGlass příležitosti ke zlepšení. Mikroekonomické prostředí bylo zmapováno pomocí Porterova modelu 5F. Posledním analytickým nástrojem v této části práce byla SWOT analýza, pomocí které jsme zjistili, že ač StarkGlass vychází s kladným výsledkem, neměl by se rozhodně spokojit se současným stavem a měl by se snažit dále odlišit od konkurence a využít všech příležitostí a pracovat na zlepšení slabých stránek, případně rozvíjení stránek silných.



## 4 VLASTNÍ NÁVRHY

Pro vlastní návrhy využijeme východiska z teoretické a analytické části práce, ve které se nám podařilo odhalit problematické prvky značky StarkGlass, které brání budoucímu maximálnímu rozvoji. Cílem těchto návrhů je připravit strategii rozvoje značky včetně doporučení pro její implementaci. Doporučení budeme koncipovat tak, aby se jejich výsledek projevil v horizontu do tří let.

Z teoretické části víme o důležitosti značky, definovali jsme co může být značkou, co pro značku znamená její hodnota, jak ji budovat, jak hodnotu značky vnímají zákazníci a také to, čemu může být nápomocné, když spotřebitelé mají povědomí o naší značce. Naším cílem by proto mělo být vytvořit pro naši značku nějakou image, která nám bude nadále pomáhat budovat její sílu. Abychom všechny poznatky mohli implementovat dlouhodobě a s jasnou vizí, je vhodné pracovat pomocí strategického řízení značky, které v našem případě zahrnuje čtyři hlavní kroky, kterými se nadále budeme řídit.

### **Struktura návrhů**

- využití procesu strategického řízení značky
- zlepšení uživatelského zážitku při nákupu
- aplikace nových metod nákupu
- vývoj unikátního aplikátoru pro ochranné prvky
- doporučení najmout marketingovou agenturu

### **Cíl strategie**

V prvním návrhu se budeme snažit především o uchopení veškerých dosavadních náhodně prováděných aktivit značky StarkGlass do jednotného konceptu, které jí pomohou udržet směr i v následujících letech a případně poskytnou oporu při řešení neobvyklých situací. Následně shrneme všechny nedostatky z analytické části, které budeme řešit v návrhu zlepšení uživatelského zážitku při nákupu, což bude v dlouhodobém horizontu předcházet negativní zkušenosti zákazníků a tím k jejich vyšší loajalitě, spokojenosti a ke zvýšení hodnoty značky StarkGlass v jejich očích.

Strategií pro StarkGlass, jakožto technologickou firmu, může být snaha o to, aby v očích spotřebitelů působila jako inovátor a technologický leader, což se do oboru podnikání značky perfektně hodí. Toho se můžeme pokusit dosáhnout tím, že budeme zavádět netradiční a nové způsoby pro objednávání produktů či pro jejich aplikaci.

## **4.1 Využití procesu strategického řízení značky**

Pro popsání návrhu pro strategické řízení značky budeme vycházet ze schématu od Kevina Lane Kellera, které použil ve své knize Strategické řízení značky. Toto schéma počítá se čtyřmi kroky, které se dále větví na klíčové koncepty, které by neměly být při strategickém řízení značky opomenuty.

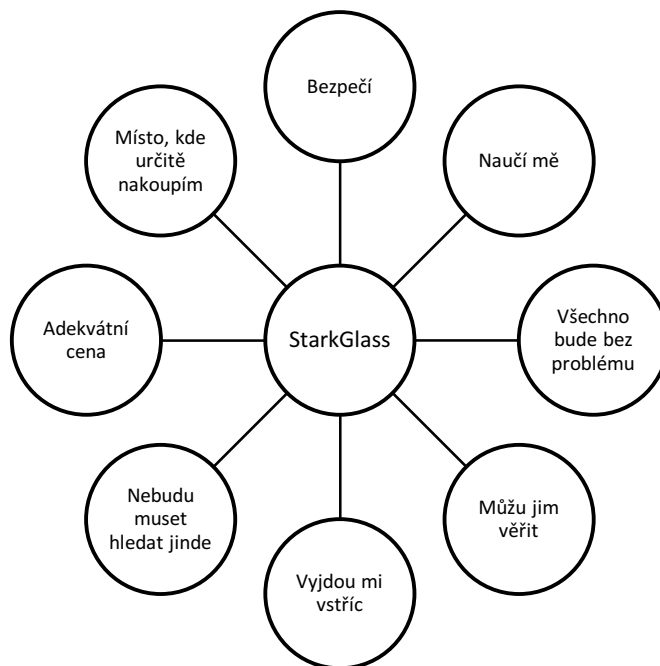
### **4.1.1 Identifikace a stanovení positioningu a hodnoty značky**

V prvním kroce, tedy identifikaci a stanovení positioningu a hodnoty značky, se budeme věnovat hlavně těmto klíčovým konceptům:

- mentální mapy;
- konkurenční pole;
- příslušnost do produktové kategorie a odlišnost od jiných značek v kategorii;
- základní hodnoty značky;
- mantra značky.

#### **Mentální mapy**

Jelikož značka StarkGlass zatím nemá vypracovány žádné mentální mapy, provedeme jejich stručný návrh, abychom z něj později mohli vycházet. Mentální mapa by měla v podstatě zobrazovat dopodrobna všechny charakteristické asociace se značkou a reakce konkrétního cílového trhu - třeba uživatelů značky. Mentální mapa musí odrážet to, jak je značka ve skutečnosti vnímána spotřebiteli, v jejich představivosti, názorech, pocitech, image a zkušenostech. V následujícím návrhu vidíme, jak by taková mentální mapa pro značku StarkGlass měla vypadat, pokud se zeptáme zákazníků.



Obrázek č. 11: Mentální mapa StarkGlass

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pokud se dostaneme do stavu, kdy takto bude vypadat mentální mapa vytvořená zákazníkem značky, budeme vědět, že děláme všechno proto, aby nás viděl takové, jaké chceme my. Pokud se zákaznickova mapa bude lišit, budeme muset hledat příčiny, které následně vhodným řešením odstraníme.

### **Konkurenční pole**

Konkurenčním polem v našem případě budou v první řadě podobné specializované internetové obchody, se kterými budeme v rámci online prodeje příslušenství pro ochranu displeje mobilního telefonu bojovat nejčastěji, ale také všechny kamenné prodejny (nejčastěji elektro), ve kterých je k dostání široká řada ochranných prvků pro displeje mobilních telefonů. Jelikož zde není příliš mnoho rozdílů mezi konkurenty, nebudeme se v této práci detailně zabývat konkurencí jako takovou, ale spokojíme se s tím, že typickým konkurentem pro nás bude značka, která nabízí ochranu pro displej mobilního telefonu a to pro více než jednu značku mobilních telefonů. Ať už jde o prodejce ochranných fólií, nebo tvrzených skel. Konkurencí jsou pro nás tedy všechny místa, kde lze zakoupit substituty k námi nabízenému zboží.

## **Příslušnost do produktové kategorie a odlišnost od jiných značek v kategorii**

Jakmile jsme si vytvořili představu o konkurenci, můžeme se dále bavit o cílovém trhu a povaze odlišnosti od jiných značek v kategorii. Pokud jsme si tedy řekli, že pro nás konkurencí ve větší či menší míře je každé místo prodeje substitučního produktu k tomu našemu, musíme definovat produktové kategorie a jejich odlišnosti od jiných značek v této kategorii. V případě detailního zkoumání bychom pravděpodobně brali v úvahu ochranné fólie a tvrzená skla jako dvě skupiny produktů, ale s ohledem na rozsah práce se budeme bavit o jedné jediné skupině - pomůcky pro ochranu displeje mobilního telefonu. Uvažujeme-li tuhle produktovou skupinu, odlišení od jiných značek v kategorii nebude jednoduché. Produkty jsou vlastnostmi téměř totožné. Jediné rozdíly bychom mohli najít v balení a případném způsobu aplikace. Jak jsme nastínili již v analytické části SWOT analýzy, právě způsob aplikace ochranných pomůcek StarkGlass by mohl být to, co odliší produkty StarkGlass od ostatních značek. Zatím nikdo na trhu nepřišel s řešením, jak mnohdy nepříjemnou aplikaci skel či fólií zjednodušit. Takže návrhem může být zaměření se na odlišnou a snadnou aplikaci pomůcek StarkGlass na displej mobilního telefonu.

## **Základní hodnoty značky**

Do základních hodnot značky řadíme ty soustavy vlastností a přínosů, které charakterizují pět až deset nejdůležitějších aspektů značky. Základní hodnoty značky by pak měly sloužit jako důležitý základ pro definování positioningu značky. V našem případě bychom mohli chtít dosáhnout následujících základních hodnot značky:

- ochrání každý telefon;
- bezproblémový nákup;
- je na ni(značku) spoleh;
- vždycky to nejlepší;
- vyjde vstříc

S takto definovanými základními hodnotami značky by mělo být na první pohled jasné, v čem bude značka spotřebiteli prospěšná a co od ní má očekávat. I pro kohokoliv zevnitř

týmu značky by tyto hodnoty měly být blízké a veškeré jeho konání by mělo podstatu těchto hodnot naplňovat.

### **Mantra značky**

Abychom dostali další význam toho, co značka představuje, je často užitečné definovat mantru značky. Mantra značky je něco jako "slib značky", má obvykle tvar krátké fráze o třech až čtyřech slovech, které zachycují nevyvratitelný základ či duši positioningu značky a hodnot značky. Jejich účelem je zajistit, aby všichni zaměstnanci v organizaci a všichni externí marketingoví partneři pochopili, co se značka v zásadě snaží reprezentovat pro spotřebitele, aby tomu mohli přizpůsobit svoje počínání.

Pokud budeme vycházet již z navržené mentální mapy a základních hodnot značky, všimneme si jistých podobností, které dohromady dávají základ pro mantru značky. Z ní musí být na první pohled vidět, že veškeré snažení značky StarkGlass musí vést k tomu, že se na ni může spotřebitel spolehnout, svěřit jí svůj telefon a mít jistotu, že je o něj postaráno nejlépe, jak jen může být. Pokud bychom využili emocionálního modifikátoru, deskriptivního modifikátoru a funkce značky, dostaneme mantru: "Jistota, Přítel, Ochránce".

#### **4.1.2 Plánování a implementace marketingových programů značky**

Prvky značky, někdy nazývané identifikátory značky, jsou ty znaky, které slouží především k odlišení a identifikaci značky. Hlavními prvky značky jsou jméno, URL, logo, symboly, představitelé, mluvčí, slogany, znělky, balení a nápisy. Jde především o to, aby všechny tyto prvky byly konzistentní, dávaly smysl a spotřebitelé si dle nich dokázali zapamatovat a vybavit konkrétní značku. Obecně se můžeme zaměřit na šest kritérií při výběru znaků značky:

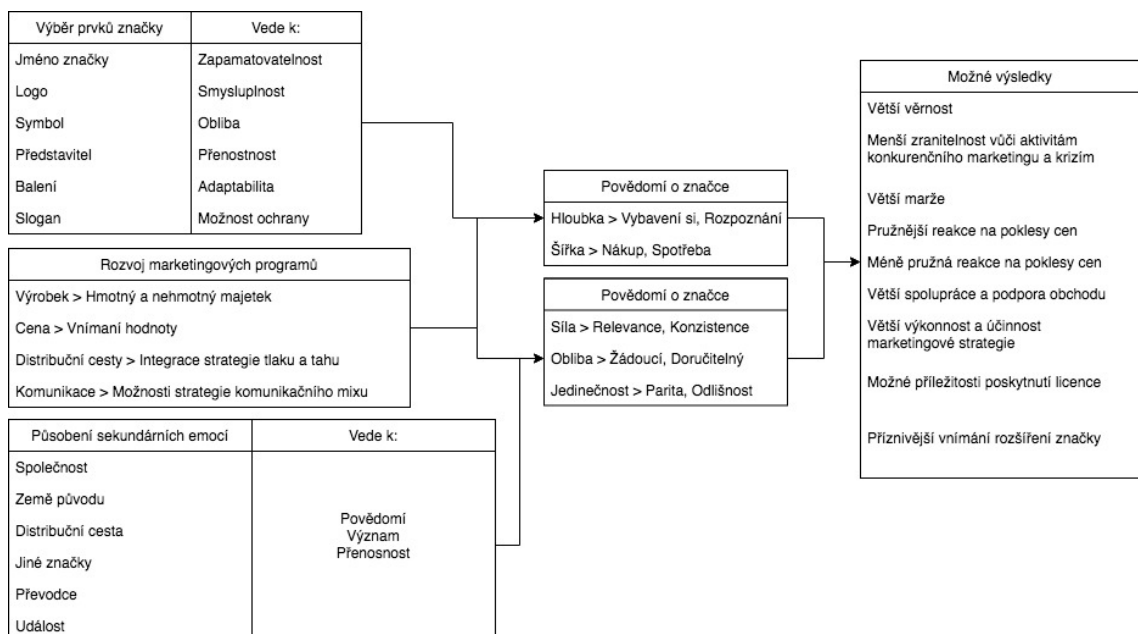
1. zapamatovatelnost;
2. smysluplnost;
3. obliba;
4. přenosnost;
5. adaptabilita;
6. možnost ochrany.

V rámci této práce není předpokladem vytváření kompletně nové image značky, proto se budeme snažit co nejvíce vycházet z původních prvků, které stávající značka StarkGlass využívá. Bude nás zajímat především to, jestli současně využívané prvky, které jsme analyzovali v předchozí kapitole, jsou dostatečné pro vytvoření úspěšné marketingové strategie. Při bližším pohledu na jednotlivé identifikátory značky můžeme konstatovat, že jejich současná podoba vyhovuje v maximální míře všem šesti kritériím, takže doporučujeme jejich využití i do budoucna.

Zároveň nás zde budou zajímat dílčí klíčové koncepty, kterými jsou:

- propojení různých prvků značky;
- integrace aktivit marketingu značky;
- působení sekundárních asociací.

K tomu využijeme podpůrné schéma, které nám jednoduše naznačí, čeho můžeme kterým přístupem dosáhnout a jaké jsou přínosy pro značku.



Obrázek č. 12: Budování hodnoty značky vycházející z pohledu spotřebitele

(Zdroj: Zpracováno dle Keller, 2007)

Z uvedeného je jasné, že i pokud zvládneme výběr prvků značky na jedničku, máme další možnosti, jak rozvíjet znalost značky mezi spotřebiteli. Pro nás jsou využitelné zejména následující:

- **Cena** (vnímání hodnoty) - je nezbytné spotřebiteli vysvětlit a ukázat, že hodnota výrobků StarkGlass je daleko vyšší, než jejich cena. U zákazníka, který již v minulosti zažil výměnu displeje mobilního telefonu to nebude obtížné, protože náklady na výměnu displeje, které se právě ochranné prvky snaží zabránit, se pohybují v řádech tisíců, kdežto ochranné prvky v řádech stokorun. U ostatních spotřebitelů toho dosáhneme především představením výhod, které s sebou používání těchto pomůcek přináší. Musejí cítit, že ten pocit jistoty a pohodlí za ty peníze stojí.
- **Komunikace** (vypracování komunikačního mixu) - Při správně definované cílové skupině zákazníků se nabízí úprava komunikačního mixu, která bude přizpůsobena právě tomuto typu zákazníků, díky čemuž jim bude připadat, že tahle značka jim rozumí a mluví tou správnou "řečí".
- **Společnost, země původu** - možnost využít výhodu ryze domácí společnosti, na kterou by určitá část zákazníků mohla být stále citlivá.

Kombinací těchto nástrojů může značka StarkGlass dlouhodobě komunikovat konzistentní poselství a tím pádem pro skupinu svých klíčových zákazníků se tak nadále vryvat do paměti, což bude mít za následek jejich následnou větší loajalitu.

### 4.1.3 Měření a interpretace výkonnosti značky

Pro správné porozumění efektivnosti marketingových programů, je důležité měřit a interpretovat výkonnost značky. Proto se zaměříme zejména na následujících několik prvků, které nám v této disciplíně pomohou:

- hodnotový řetězec značky;
- audity značky;
- treking značky;

#### Hodnotový řetězec značky

V našem případě budeme využívat značně zjednodušené pojetí hodnotového řetězce, hlavně z důvodu velikosti značky StarkGlass. Ve zkratce, hodnotový řetězec značky StarkGlass by měl začínat investicí do marketingového programu, což může být od

vývoje produktu, práce na jeho designu, reklamy, úpravy internetového obchodu až po školení online podpory. Tím, jak kvalitní bude marketingový program, bude ovlivněno mínění zákazníka. Měli bychom proto myslet na využití programového multiplikátoru, který vyjadřuje, jestli naše marketingové programy jsou dostatečně jasné, relevantní, konzistentní a odlišné od konkurence. Jedině při splnění těchto podmínek dojde k tomu největšímu možnému vlivu na mínění zákazníka, který si díky tomu bude značku StarkGlass ukládat do povědomí, vytvoří si k ní nějaký vztah, asociaci, či postoj.

Dále velmi záleží na tom, jak se zachová multiplikátor podmínek na trhu. V našem případě bude relevantní vzít v úvahu snažení konkurentů a jejich marketingové programy, které by případně mohly ovlivnit úsudek spotřebitelů, i přes jejich počáteční pozitivní vztah k naší značce.

Tržní výkonnost bude ovlivněna všemi dosud zmíněnými vlivy. O kolik více asi bude ochoten zaplatit zákazník za srovnatelný produkt jen kvůli značce? A o kolik se jejich poptávka zvýší či sníží, pokud cena stoupne či klesne? To jsou otázky, které je třeba brát v úvahu při vyhodnocování hodnotového řetězce. Zároveň je nezbytné pro značku StarkGlass tyto situace umět předpovídat, což pomůže pro budoucí plánování cenové elasticity.

### **Audity a treking značky**

Audity a treking značky jsou skvělým prostředkem pro získání hloubkových informací a vzhledů, jež jsou důležité pro stanovení dlouhodobých strategických směrů pro značku StarkGlass. Data sesbíraná z takových měření poskytují nedocenitelné podklady pro pozdější marketingové rozhodování a ověřování správnosti minulých rozhodnutí. Částečný treking značky byl proveden již výzkumem v analytické části, kde jsme sledovali povědomí o značce StarkGlass mezi spotřebiteli. Takové měření v pravidelných intervalech pomáhá zjišťovat, jestli se úsilí věnované určité oblasti marketingových programů vyplácí a jestli přináší plánovaný efekt. Pro značku StarkGlass bychom mohli považovat za vhodné čtvrtletní trekování, pomocí kterého budeme monitorovat, zda se v průběhu času lepší výsledky při dotazování na stejný typ otázek. K testování můžeme používat stejný dotazník, který byl využit již v analytické části. Při každém dalším testování porovnáme výsledky dotazníkového šetření s těmi které máme k dispozici



z analýzy této práce. Tak zjistíme, jestli naše snažení ve zlepšování pozice značky StarkGlass přináší kýžený výsledek.

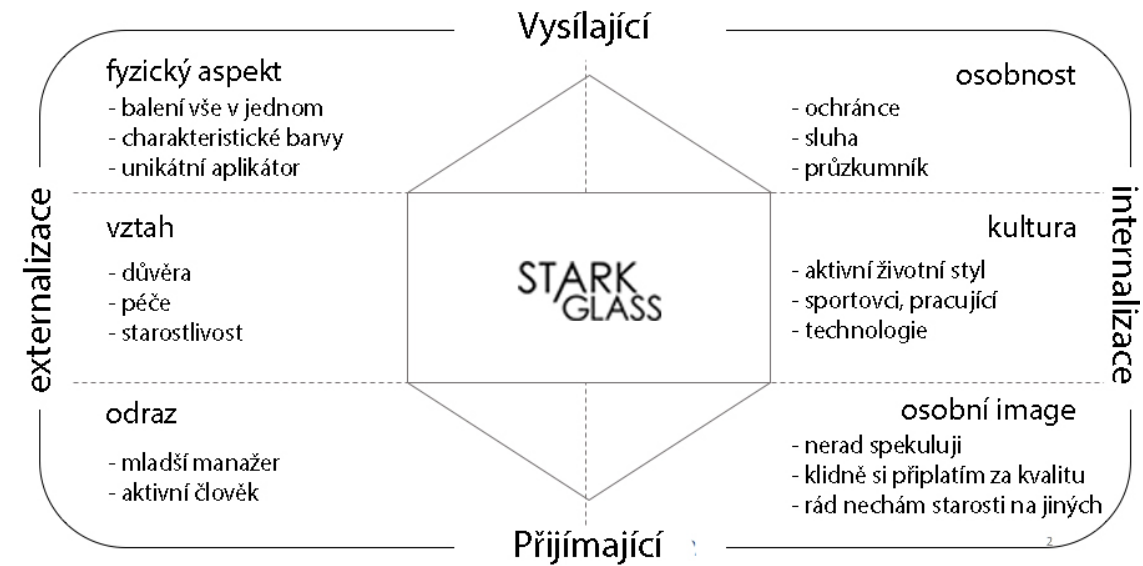
#### **4.1.4 Zvyšování a udržování hodnoty značky**

Zvyšovat a následně udržovat hodnotu značky je proces na delší časový úsek a pravděpodobně není nikdy zcela dokončeno. Tak jako se vyvíjí trh a zákazníci, je třeba, aby se vyvíjela a upravovala pozice a hodnota značky. Stejně tak to bude u značky StarkGlass, která má v současné době nějakou hodnotu, ale přáním všech zainteresovaných osob je, aby její hodnota i nadále rostla. To nejenom z finančního hlediska, ale také z pohledu hodnoty pro zákazníka. Dosáhnout se toho dá jistě několika způsoby, avšak s ohledem na velikost trhu s ochrannými prvky pro displej mobilního telefonu zůstaneme u těch základních. Značka StarkGlass je jedinou značkou její nadřazené společnosti a vzhledem k povaze produktu není možné zpracovat klasický nástroj matice značka-produkt. My však víme, že značka StarkGlass nabízí tři základní produkty na ochranu displeje mobilního telefonu. Každý z těchto produktů má specifické vlastnosti a vyhovuje jiné cílové skupině zákazníků. Zároveň víme, že na jeden telefon jde aplikovat současně pouze jeden z těchto produktů, takže je poměrně jednoduché definovat skupiny zákazníků, které vyhledávají konkrétní produkt a na ně cílit tím správným produktem. Zvyšovat hodnotu značky můžeme zvyšováním tržního podílu, což jde ruku v ruce s celkovou expanzí značky. Čím více modelů telefonů budeme schopni chránit, tím větší podíl na trhu získáme. To samozřejmě za předpokladu úspěšných marketingových programů a bez neočekávaných problémů v ostatních procesech. Dále je možné zvyšovat hodnotu značky expanzí na zahraniční trhy či rozšiřováním portfolia produktů. To však není tématem této práce, proto se nyní spokojíme s tím, že možnosti zvyšování a udržování hodnoty značky je mnoho, za předpokladu, že předchozí kroky budou vyladěny ke spokojenosti.

#### **4.1.5 Brand prism za tři roky**

V analytické části jsme použili nástroje brand prism pro nastínění, jak by model vypadal, kdybychom jej sestavovali pro současnou situaci značky. V návrhové části proto vypracováváme pomocí nástroje brand prism a dosud nabytých poznatků návrh, jak by

mohl vypadat brand prism diagram pro značku StarkGlass v budoucích třech letech, po přijetí jednotného konceptu a úpravě marketingových programů.



Obrázek č. 13: Brand prism za tři roky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Do upraveného brand prism diagramu jsme zakomponovali několik nových prvků, které by měly vyplývat z celkového snažení marketingových programů. Jejich cílem bylo rozšířit segment cílových zákazníků z pouhých IT nadšenců do skupiny běžných zákazníků, kterým může StarkGlass pomáhat při jejich každodenních činnostech, ať už jde o práci či mimopracovní aktivity, které s sebou přináší aktivní životní styl. Zároveň jsou hlavními body stále znaky z navrhované mantry, a to jistota, přítel a ochránce.

#### 4.1.6 Positioning

S ohledem na dotazníkové šetření, na výsledky rozhovorů se stávajícími zákazníky a na možné zapasování do konceptu celkového procesu strategického řízení značky bychom mohli zvážit úpravu stávajícího positioningu, v rámci kterého by se klíčovým prvkem celé značky StarkGlass stala jistota.

Pokud si promítneme slovo jistota do kterékoliv aktivity značky, dává smysl. Pro zákazníka by měla být značka StarkGlass symbolem jistoty v tom, že ať už bude mít jakýkoliv telefon, u StarkGlass pro něj najde ochranu. Pro zákazníkův telefon bude

značka StarkGlass znamenat jistotu, že se mu nic nestane. Pomyšlení na celý nákupní proces produktů StarkGlass by měl být synonymem jistoty.

Jako zákazníci chceme přijít na web, kde si budeme jistí tím, že budou mít skladem zboží pro náš telefon. Další jistotou pro nás musí být, že nám společnost nabídne všechny dostupné možnosti dopravy a platby, které jsou na trhu běžné, abychom měl jistotu, že všechno proběhne hladce. Ihned po rozbalení zásilky chceme mít jistotu, že zboží bylo doručeno v naprostém pořádku. Dále si chceme být jistí tím, že po rozbalení dostaneme všechno, co pro aplikaci potřebujeme. Kdyby se náhodou až do okamžiku úspěšného nalepení ochranného prvku na mobilní telefon cokoliv přihodilo, chceme mít zase jistotu, že zvedneme telefon, zavoláme do StarkGlass a všechno se vyřídí rychle a bez problému k naší spokojenosti.

Pokud se značce podaří v zákaznících vzbudit pocit, že StarkGlass je pro ně jistota ve všech ohledech, nebudou mít důvod hledat jinde.

#### **4.1.7 Budování síly značky**

V návaznosti na teoretické poznatky z úvodu práce si můžeme ověřit, zda značka StarkGlass splňuje základní předpoklady pro budování silné značky pro spotřebitele. Tyto čtyři kroky představují soustavu základních otázek, na které se každý zákazník ptá ohledně značek – přinejmenším vnitřně, pokud ne explicitně – tak, jak následují po sobě. Můžeme odpovédět rovnou slovy značky:

##### **1. Kdo jsi? (Identita značky)**

Jsem někdo, kdo se snaží být vždy o krok před tebou, sleduje místo tebe nejnovější technologické trendy v ochraně displeje mobilního telefonu a myslí na to, abys kdykoliv si zamaneš dostal to nejlepší, co je v současné době možné.

##### **2. Co jsi? (Význam značky)**

Jsem tvůj partner, který dělá život jednodušší. Jsem jistota, která ti vždy bude k dispozici a udělá všechno pro to, abys mohl prožívat svůj život bez strachu o displej svého telefonu, ať už děláš cokoliv.

### **3. Co s tebou? Co si o tobě myslím či cítím? (Reakce na značku)**

Cítíš ve mně oporu. Víš, že se na mě můžeš kdykoliv obrátit a udělám všechno, abych tě uspokojila. Cítíš, že už nemusíš jít jinam. Že udělám i to, co jinde není běžné.

### **4. Jak je to s tebou a se mnou? Jaký druh asociace a jak silné spojení bych s tebou chtěl mít? (Vztah ke značce)**

Nechci od tebe nic víc, než abys věděl, že tady jsem. Jsem tady kdykoliv mě potřebuješ. Pokud je všechno dobré, nemusíš si na mě měsíce vzpomenout. Jakmile se ti však udělá na tvém ochranném skle první prasklinka, vzpomeň si na to, že mi stačí napsat a postarám se o tebe. Měla bych pro tebe být synonymem pro ochranu displeje telefonu. Tvoje jistota.

#### **Co plyne z těchto otázek:**

Pokud se celý tým společností StarkGlass bude snažit o to, aby zákazník podvědomě cítil takové odpovědi na otázky, které jsou nastíněny výše, je potenciál budování silné značky velmi vysoký. Je nezbytné, aby z každého kroku bylo cítit, že StarkGlass je přesně ta značka, na kterou se zákazník může obrátit, pokud si přeje ochránit displej svého mobilního telefonu.

## **4.2 Zlepšení uživatelského zážitku při nákupu**

Důležitý je pro naši práci zejména strategický rámec, ale abychom nastínili několik prvních kroků, pomocí kterých můžeme začít pracovat na zlepšení uživatelského zážitku při nákupu, rozebereme si pět základních kroků, které značce StarkGlass rozhodně pomohou, což vyplynulo z dotazníkového šetření v analytické části práce.

### **1. Webové stránky**

Na webových stránkách nebude příliš mnoho práce. Co by chtělo upravit je však jejich účel. Z webových stránek je třeba vytvořit primárně místo prvního kontaktu a nástroj pro akvizici nových zákazníků.

To znamená především úpravu hlavní stránky po textové stránce, aby bylo lépe pochopitelné pro nového návštěvníka, jaké produkty na webu StarkGlass nabízíme. Dále je vhodné upravit menu pro výběr modelu mobilního telefonu na

produktové stránce, aby bylo pohodlné v něm prohlížet i na telefonu. V následném kroce, tedy košíku, není správně zvolená velikost písma a ovládacích prvků. Úprava se musí provést především pro snadnou manipulaci se stránkou. Aktualizovat můžeme ještě košík, který využívá zastaralou technologii načítání změn, jak bylo popsáno v analytické části této práce. Zásadní úpravu si žádá také vyhledávání produktů na stránce, jelikož to současné nesplňuje požadavky na přehlednost a snadnost používání. Jeho úpravu bychom měli svěřit do rukou odborníkům, jelikož jde o velmi zásadní zásah do funkčnosti webové stránky. Zároveň bychom plánované změny měli testovat na skutečných uživateli, abychom dosáhli co nejlepšího výsledku.

## **2. Cenotvorba**

S jistotou, která by měla hrát prim ve společnosti StarkGlass souvisí také cena produktů. Měli bychom se snažit o to, aby zákazník nenabyl dojmu, že před každým objednáním nového ochranného produktu musí provádět průzkum cen konkurence, aby náhodou nezaplatil dvojnásobek toho, co je v daný okamžik běžné. Pokud by StarkGlass držela záměrně ceny příliš vysoko, zákazníci by si těžko vybudovali tu důvěru a jistotu, o kterou nám jde především.

Tím pádem by bylo vhodné, aby cena produktů vždy korespondovala s cenou, za kterou je běžné konkrétní ochranné prvky v okolí koupit. Pokud budou naše služby stoprocentní, není problém držet cenu o několik procent nad průměrem. Zákazník by však nikdy neměl mít pocit, že se jej snažíme podvést či ošidit.

## **3. Doprava a platba**

Častou připomínkou v analytické části práce byla doprava a platba za objednávku. Abychom vyšli zákazníkům vstříc, navrhuji přidat alespoň jednu rozšířenou kurýrní službu a jednu službu podobnou Zásilkovně, díky které si zákazníci mohou vyzvednout svou objednávku v místě jejich bydliště kdykoliv se jim to hodí, bez závislosti na doručovateli.

Stejně tak s možnostmi platby. Je žádoucí nabízet vždy aktuálně využívané možnosti platby v oboru, aby si na své přišli skutečně všichni. Je nezbytné nabízet

platbu předem pomocí karty, bankovního převodu, dobírkou a také dárkovými poukazy, případně lze přidat možnosti platby virtuálními měnami.

#### **4. Expedice**

Několik stížností se při sběru dat objevilo také na způsob, jakým je zboží baleno k přepravě. Plastový obal s produktem je vložen do bublinkové obálky, opatřen adresním štítkem a odeslán bez další ochrany, která by zajistila, že zboží nedorazí poškozené.

Nabízí se vyměnit bublinkovou obálku za lepenkovou krabičku, která by byla dále vystlána dřevitou vlnou. Zvýší se sice náklady na každou zásilku, ale nebude docházet ke zklamání, které nastává při rozbalení rozbité zásilky.

#### **5. Bonus**

Významným bonusem pro stávající zákazníky by byla možnost instalace jednoduché mobilní aplikace, která by sama dokázala rozeznat model telefonu, ověřit zda je skladem a předvyplnit objednávku ochranných prvků z webu StarkGlass, kterou by následně stačilo jediným potvrzením odeslat.

Vzhledem k tomu, že zákazníci objednávají pravidelně stále stejné zboží po dobu vlastnictví konkrétního telefonu, bylo by to naprosto jednoduché. StarkGlass by navíc měla perfektní přehled o modelech telefonů, na kterých je aplikace nainstalována, takže by díky tomu mohla držet stále aktuální skladové zásoby podle modelů telefonů, které jejich zákazníci využívají.

### **Souhrn a cenová kalkulace**

1. Úprava webových stránek si žádá zásah spíše jednorázového charakteru, odhadem se jedná o 10-20 hodin práce copywritera a programátora. Při sazbě 1500 Kč/h počítejme s jednorázovou investicí ve výši **15000-30000 Kč**. Sazba copywritera a programátora byla zjištěna na základě telefonické poptávky freelancerů z portálu navolnenoze.cz.
2. S úpravou ceny a případnou pravidelnou kontrolou v budoucnu nesouvisí žádné přímé náklady, kromě nákladů na člověka, který tuto práci bude zajišťovat.

Vzhledem k tomu, že to bude pravděpodobně někdo ze současných zaměstnanců, cenu za jeho práci nepočítáme.

3. V současné době je možno využít Českou poštu a její dobírku (dotováno částkou 27 Kč/kus ze strany StarkGlass), nebo platbu předem a taktéž Českou poštu (dotováno částkou 48 Kč/kus ze strany StarkGlass).

Kdybychom přidali do nabídky oblíbenou službu společnosti PPL, s předpokládaným objemem zásilek ve výši cca 500 ks měsíčně bychom se dostali na cenu 69 Kč za zásilku. Tuto cenu bychom dále nemuseli nijak dotovat, jelikož víme, že zákazníci jsou ochotni si za služby kurýrní společnosti připlatit. Náklady na zavedení této služby jsou spojeny pouze s administrativními poplatky a cenou za práci programátora ve výši cca **3000 Kč**. Sazba programátora byla zjištěna na základě telefonické poptávky freelancerů z portálu navolnenoze.cz.

Další přidanou metodou dopravy by mohla být výše zmíněná Zásilkovna, u které se můžeme dostat na 59 Kč za kus. Konkurence nabízí Zásilkovnu levněji, proto bychom museli dotovat zhruba **19 Kč/ks**. Náklady na zavedení této služby by spočívaly opět pouze v práci programátora a administrativními poplatky. Odhadem také **3000 Kč** (*Zásilkovna*, 2017).

Obě nově přidané metody dopravy by byly pro StarkGlass výhodné i přes nutné počáteční náklady v odhadované výši **6000 Kč celkem**.

4. Pokud bychom změnili způsob balení zásilek, cena na balné by se zvýšila v průměru o **12 Kč na zásilku**. Bereme-li v úvahu odesílání stávajícího množství zásilek a podobnou míru poškození zásilky při přepravě, která činí zhruba 3,4 %, byly by náklady na změnu balení 2,2x vyšší než náklady, které nyní StarkGlass vynaloží na doručení nového produktu jako náhradu za poškozený kus (*Servisbal*, 2018).

Pokud však přihlídneme k míře spokojenosti zákazníků, k důležitosti tohoto kroku pro naplnění hlavní myšlenky celé strategie (býti pro zákazníka jistotou) a ke značnému ulehčení administrativní zátěže spojené s komunikací a vyřízením reklamací, stále se jeví změna balení jako výhodný krok.

5. Vývoj popsané mobilní aplikace byl odhadnut na 60-70 hodin práce programátora a jeho týmu, přičemž hodinová sazba byla stanovena na 1350 Kč/h. To znamená, že jednoduchá mobilní aplikace na míru by vyšla zhruba na **94000 Kč**. Je to dost peněz na bezmyšlenkovitý začátek práce, proto bychom do návrhu přidali ještě jedno dotazníkové šetření, abychom zjistili, zda je o takovou aplikaci mezi zákazníky zájem. Sazba programátora byla zjištěna na základě telefonické poptávky freelancerů z portálu navolnenoze.cz.

Tabulka č. 8: Náklady návrhů

Doporučení	Celková odhadní cena (pesimistická)	Vhodné realizovat?
1. Úprava webu	30 000 Kč	Ano
2. Cenotvorba	–	Ano
3. Doprava a platba	6 000 Kč	Ano
4. Expedice	Zvýšení nákladů o 12 Kč/zásilka	Ano
5. Mobilní aplikace	94 000 Kč	Dle zjištěného zájmu
<b>Celkem:</b>	<b>130 000 Kč + náklady na expedici</b>	–

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 4.3 Aplikace nových metod nákupu

V průběhu analyzování nákupního chování spotřebitelů jsme naráželi na to, že tak jednoduchá věc, jako je objednání ochranného prvku pro mobilní telefon, přináší tolik komplikací. Pokud se na tuto problematiku zaměříme z pohledu spotřebitele, který si koupil nový mobilní telefon, který není chráněn žádným ochranným prvkem a on si jej chce koupit, potřebuje znát odpovědi na několik otázek:

1. Jaký produkt je pro mě nejlepší?
2. Jaký mám model mobilního telefonu?
3. Kde produkt pro ochranu mobilního telefonu koupím?
4. Jak mám produkt na svůj telefon aplikovat?



I když se povede na všechny tyto otázky odpovědět, k samotné aplikaci ochranného prvku je stále daleko. I těchto několik triviálních otázek dokáže méně technicky zdatným osobám zabrat tolik času, že se na to raději přestanou soustředit a telefon používají bez ochrany. Kdyby se nám však povedlo tomuto typu spotřebitele s nákupem pomoci a celý proces mu zjednodušit, mohli bychom získat loajálního zákazníka ochotného doporučit nás dále.

Jedním z možných přístupů k takovým zákazníkům by bylo vyčlenění jednoho pracovníka týmu StarkGlass, který by měl na starosti telefonické objednávky. V praxi by to mohlo fungovat tak, že na webu StarkGlass by byla možnost "objednávky po telefonu", kam by stačilo zadat svoje telefonní číslo a zvolit čas, kdy má spotřebiteli zavolat někdo ze StarkGlass týmu, který s ním objednávku provede krok za krokem. Tak by mohli během několika minut prodiskutovat ideální variantu ochranného prvku, zvládli by společně po telefonu identifikovat model telefonu který chce spotřebitel ochránit, domluvili by se na způsobu doručení a platby a ještě by případně pracovník týmu StarkGlass vysvětlil, jak se konkrétní ochranný prvek na telefon aplikuje.

Pro opačnou stranu spektra zákazníků StarkGlass by mohla být již výše zmíněná mobilní aplikace, která by všechno udělala za spotřebitele, vybrala by vhodný produkt pro jeho telefon a následně si jen nechala otiskem prstu či kliknutím na tlačítko potvrdit objednávku, která by byla automaticky zařazena do systému.

Přínos takového přístupu by mohlo být oslovení právě těch spotřebitelů, kteří by za normálních okolností nakoupili v blízké kamenné prodejně či nenakoupili vůbec. Zároveň by byl i výrazný efekt pro značku, protože by momentálně byla jediná, kdo takový přístup k zákazníkovi aplikuje. Celkově by tato snaha zapadala do strategického konceptu být pro zákazníky oporou a zároveň inovativní značkou. Pro telefonickou variantu by se náklady skládaly pouze z času pracovníka, který by takové objednávky vyřizoval. U vývoje aplikace by byly náklady vyšší, ale zase jednorázového charakteru, pokud by nebylo potřeba aplikaci často upravovat.

#### **4.4 Vývoj unikátního aplikátoru pro ochranné prvky**

V odvětví ochrany displeje mobilního telefonu v současné době není nic, čím by se mohly jednotlivé značky výrazně odlišit. Produkt je téměř totožný, řeší se pouze maličkosti jako

zaoblení hran, výřezy na senzory, případně tloušťka ochranného filmu. Pokud bychom zvládli přinést inovaci, která by pomohla překonat ten nejhorší zážitek z celého nákupu - aplikaci, která často končí nezdarem, opět by to mohlo značce přinést pozitivní pozornost, statut technologicky inovativní firmy a současně také nové zákazníky, kteří by si rádi ulehčili práci.

Vývoj tohoto aplikátoru bychom zároveň mohli použít jako stimul pro studenty technických oborů, kteří by se rádi už při studiu na vysoké škole začlenili do pracovního prostředí. Spolu s vedením technických univerzit v republice bychom připravili soutěž, která by dávala za úkol navrhnout univerzální pomůcku pro aplikaci ochranných prvků na mobilní telefony. Vítězný návrh by byl oceněn finanční odměnou a případnou spoluprací na dalších projektech značky StarkGlass.

Značka StarkGlass by díky tomuto kroku získala také mediální pozornost mezi studenty a širší veřejností, což je pozitivní.

Při možnosti zapojit do vývoje studenty bychom mohli počítat s odměnou 10 000 Kč pro vítězný návrh, případně další režijní náklady v maximální výši 20 000 Kč na propagaci této události a na materiál potřebný k vypracování prototypů. Náklady jsou určeny odhadem na základě běžných cen materiálu a pomůcek, které předpokládáme pro vývoj.

#### **4.5 Doporučení najmout marketingovou agenturu**

Za předpokladu, že se společnost StarkGlass shodne na výše uvedeném, rozhodne se pro úpravu positioningu a celkově převezme zde nastíněnou filosofii o jistotě pro zákazníky, bude nezbytné toto konstantně komunikovat ve všech marketingových kanálech, které se StarkGlass rozhodne využít.

Marketingovou agenturu bychom měli zvolit z toho důvodu, že StarkGlass v současné době nemá v týmu nikoho, kdo by zvládal návrh a vedení tak komplexní kampaně, jakou v tuto chvíli potřebujeme. Proto minimálně v prvních měsících, než ověříme racionalitu tohoto opatření, bychom měli zvolit vhodnou agenturu.

Pro úspěšnou komunikaci a zvládnutí marketingu by bylo zapotřebí zhruba 20-25 hodin práce konzultantů digitálního marketingu měsíčně, což při výběru kvalitní Brněnské marketingové agentury znamená hodinovou sazbu kolem 1800 Kč/h. Měsíčně by bylo

tedy nutno vynaložit do 45 000 Kč za práci konzultantů + jimi doporučené náklady na reklamu.

#### **4.6 Zhodnocení přínosů realizace a předpoklady pro realizaci**

Jelikož u značky StarkGlass nebyl objeven žádný závažný problém či chyba v tom, jak se tváří a funguje, doporučení v této práci jsou spíše taková, aby pomáhala značce objevit svou vlastní cestu a odlišit se od konkurence, která se v současné době velmi špatně rozlišuje.

Pokud se podaří realizovat všechna zmíněná doporučení, zákazníci a zájemci o produkty StarkGlass by měli při každém kroku jejich nákupního procesu vnímat, že StarkGlass je synonymem jistoty, opory a do určité míry také inovátorem, kterého se ostatní snaží napodobit a přiblížit se mu. Zákazníci si snáze uvědomí, že se mohou na značku, potažmo její produkty spolehnout, a díky tomu by měla být pozitivně ovlivněna retence zákazníků, která je velmi důležitá pro pozitivní ekonomické výsledky podniku.

Předpokladem pro realizaci výše uvedených návrhů je především ztotožnění se majitelů s návrhy, vyčlenění zhruba 160 000 Kč z rozpočtu a ochota akceptovat mírné zvýšení nákladů na každou odeslanou zásilku. Ta bude do jisté míry kompenzována nižší dotací na poštovné, pokud budou zákazníci využívat nově přidané možnosti dopravy, díky kterým by naopak náklady na každou zásilku rapidně klesaly. Rozpočet by ještě zatížily náklady na práci marketingové agentury, kterou doporučuji alespoň pro první 3 měsíce od implementace návrhů.

Celkové náklady na práci za tyto tři měsíce by činily asi 135 000 Kč + náklady na reklamu samotnou, které se však nemusí zásadně lišit od současných výdajů. Jde hlavně o to, aby komunikace byla jednotná, kvalitní a v rukou někoho, kdo není zaujatý ke značce. Pro první tři měsíce od implementace návrhů se tedy počítá s investicí ve výši 295 000 Kč. Následně by se přínos vyhodnotil a pokračovali bychom návrhem, jak dále postupovat. V návrhové části práce je rozebíráno celkově pět návrhů, které jsou strukturovány dle komplexnosti od nejsložitějšího po jednoduché.

V prvním návrhu řešíme především to, abychom ve všech čtyřech krocích, kterými jsou: identifikace a stanovení positioningu a hodnot značky, plánování a implementace marketingových programů značky, měření a interpretace výkonnosti značky, zvyšování

a udržování hodnoty značky; věděli, co od značky StarkGlass požadujeme a jakým směrem ji chceme rozvíjet. Je třeba toto zasadit do mysli členů týmu StarkGlass, aby se veškerá jejich budoucí činnost nesla v souhlasném duchu těchto strategických kroků.

Po definování těchto kroků a jejich klíčových konceptů jsme se dostali k vytvoření diagramu brand prism, který říká, jak by mohla být značka vnímána za tři roky za předpokladu, že se bude držet plánu a všechny marketingové programy značky přizpůsobovat tomu, aby plnily stanovené cíle. Abychom abstraktní návrhovou část zkonkretizovali a přinesli několik reálných prvků, na kterých by bylo dobré ze začátku začít pracovat, je v návrhové části zmíněno několik oblastí, ve kterých má značka StarkGlass dle provedených analýz a hloubkových rozhovorů rezervy a přinesly by pravděpodobně užitek v podobě zlepšení uživatelského zážitku z nákupu s relativně nízkými náklady. Návrhovou část uzavírá kalkulace nákladů a předpokládaný přínos realizace těchto návrhů a předpoklady pro jejich realizaci.

## ZÁVĚR

Pro společnost StarkGlass bylo cílem vymyslet strategii budování značky, díky které bude mít směr, kterým se může řídit při veškerých svých aktivitách, ať už půjde o přípravu nového produktu, redesign webových stránek nebo pouhý tisk reklamních materiálů pro obchodní partnery.

Veškeré návrhy a doporučení v práci vycházejí z hlubokého poznání společnosti, prozkoumání jejich návyků, slabých míst a dosavadních úspěchů či neúspěchů, díky čemuž bylo lehčí uvažovat v realistickém měřítku a na věcech, které značku tížily nejvíce. Největším problémem společnosti byla absence "cíle", ke kterému by vedly veškeré marketingové a obchodní aktivity.

Společný zájem všech vystupujících stran představuje pocit jistoty, který by měla značka dopřát svým zákazníkům, produkty značky zase mobilním telefonům svých zákazníků a v neposlední řadě také zákazníci značce.

V práci byly navrženy postupy, díky kterým by se tohoto cíle mělo podařit dosáhnout. Pokud myšlenky přijme společnost bez výhrad, bude na ně dbát i při největších drobnostech jako jsou telefonáty pracovníků vyřizující reklamaci s nepříjemným zákazníkem či balení zásilek k expedici, výsledky na sebe nenechají dlouho čekat.

Podařilo se také splnit autorovo přání z úvodu – a sice brát v úvahu zákazníka jako tažnou veličinu. Díky spolupráci současných zákazníků a jejich trpělivosti při osobních pohovorech a telefonických dotazech se mohla práce zakládat na skutečných podkladech a problémech, které bylo třeba řešit.

Po uplynutí několika měsíců po implementaci těchto návrhů by bylo dobré dotazníkové šetření a případně také rozhovory se zákazníky zopakovat, díky čemuž by se daly objevit případné nedostatky či aktualizovat a upravit celkovou strategii budování značky podniku StarkGlass.

## SEZNAM POUŽITÝCH PRAMENŮ A LITERATURY

AAKER, D. A. Building strong brands (Orig.): Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 8072268856.

BEEBE, M., 2017. Brand Prism. Stevens tate. Available at: <https://stevens-tate.com/blog/articles/brand-identity-prism/> [Accessed May 19, 2018].

BOUČKOVÁ, J. 2003. Marketing. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 432 s. ISBN 80-717-9577-1.

DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000, 374 s. ISBN 8024601397.

FORET, M. 2008. Marketing pro začátečníky. Brno: Computer Press, 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6.

FORET, M. Marketingový průzkum. 2. aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4.

FREY, P. Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. 195 s. ISBN 978-80-7261-160-7.

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, D. ODEHNALOVÁ a O. VYKYPĚL. Strategický marketing: Teorie v praxi. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

HEALEY, M. Co je branding?. Praha: Slovart, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-251-2007-1.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 267 s. ISBN 978-80-2472-690-8.

JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.

KELLER, K. L. Strategické řízení značky. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 4. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-x.

MANAGEMENTMANIA., 2017. SWOT analýza. Available at: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza> [Accessed May 19, 2018].

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GUEUES A Joeri van den BERGH. Marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.

SERVISBAL, O., 2017. Obalový materiál. Eobaly. Available at: <https://www.eobaly.cz/minikrabice-3vvl-0000-137x90x34-tvarovy-vysek.htm> [Accessed May 19, 2018].

VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 8024750376.

ZÁSILKOVNA., 2017. Ceník služeb Zásilkovny. Zasilkovna. Available at: <https://www.zasilkovna.cz/eshopy/doruceni-v-ramci-cr> [Accessed May 19, 2018].

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Proces strategického řízení značky.....	18
Obrázek č. 2: Brand prism diagram .....	21
Obrázek č. 3: Porter 5F .....	25
Obrázek č. 4: Produkty StarkGlass .....	29
Obrázek č. 5: Brand prism současné situace.....	33
Obrázek č. 6: Produktová stránka webu .....	41
Obrázek č. 7: Košík na webu .....	42
Obrázek č. 8: Pokladna na webu.....	42
Obrázek č. 9: Vyhledávací stránka webu.....	43
Obrázek č. 10: Konkurenční srovnání webu.....	45
Obrázek č. 11: Mentální mapa StarkGlass.....	56
Obrázek č. 12: Budování hodnoty značky vycházející z pohledu spotřebitele.....	59
Obrázek č. 13: Brand prism za tři roky.....	63



## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: SWOT analýza.....	26
Tabulka č. 2: Analýza značky StarkGlass.....	31
Tabulka č. 3: SWOT analýza StarkGlass.....	48
Tabulka č. 4: Silné stránky SWOT .....	49
Tabulka č. 5: Slabé stránky SWOT.....	50
Tabulka č. 6: Příležitosti SWOT .....	51
Tabulka č. 7: Hrozby SWOT .....	51
Tabulka č. 8: Náklady návrhů.....	69

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf č. 1: Důvody spotřebitelů pro výběr značky.....	16
--	----

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Návrh dotazníku pro hodnocení internetového obchodu

Příloha č. 2: Výsledky dotazníku pro hodnocení internetového obchodu

Příloha č. 3: Návrh dotazníku pro zjištění povědomí o značce

Příloha č. 4: Výsledky dotazníku pro zjištění povědomí o značce

Příloha č. 5: Otázky pro strukturované hloubkové rozhovory

# Příloha č. 1: Návrh dotazníku pro hodnocení internetového obchodu

**Hodnocení internetového obchodu**  
StarkGlass.cz

Dobrý den,  
všechny poznámky obchodu směřují pouze ke zlepšení našeho obchodu.

1. Z jakého důvodu jste navštívil/a zrovna náš internetový obchod? \*

- hledal jsem po internetu
- hledal jsem levnější
- hledal jsem
- hledal jsem informace
- nevěděla jsem proč

2. Jak věřil/a je orientace na našem e-shopu? \*

snadno  trochu  obtížně

3. Jak jste se orientoval/a v nabídce StarkGlass.cz? \*

snadno  trochu  obtížně

4. Bylo složité nakupit na našem e-shopu konkrétní zboží? \*

snadno  trochu  obtížně

5. Koupil/a jste si něco z našeho obchodu? \*

ano  ne

6. Ohodnoťte složitost operace vložit vybraného zboží do košíku? \*

☆☆☆☆☆

7. Bylo pro Vás složité upravit parametry zboží vloženého do košíku? \*

Pro parametry zboží klikněte na edit

snadno  trochu  obtížně

8. Bylo snadné pokračovat v nákupu po umístění zboží do košíku? \*

snadno  trochu  obtížně

9. Jak spokojen/a jste byl/a s dostupností možnosti dopravy? \*

☆☆☆☆☆

10. Jak jste zaplatil/a za Váš nákup? \*

- kartou online
- kartou v obchodě
- na dobrou
- jinou formou (bankovní převod)

11. Bylo Vám dostupno všechno objednávání zboží? \*

ano  ne

12. Vracel/a jste nějaké zakázky? \*

ano  ne

13. Pokud jste vracel/a zboží: co bylo hlavním důvodem? \*

- špatná kvalita
- nedostupnost jiné barvy, velikosti
- zboží bylo poškozeno
- špatný vzhled výrobku
- špatný vzhled obalu
- špatná kvalita
- jiné zboží, levnější

14. Pokud jste vracel/a zboží: byl/a jste spokojen/a s tím jak to celé proběhlo? \*

ano  trochu  ne

15. Z jakého důvodu jste rozhodl/a nákup v našem internetovém obchodě? \*

- lepší cena
- široká nabídka
- rychlá doprava
- velký výběr
- širší nabídka výrobků
- rychlá komunikace
- lepší nabídka produktů

16. Jak jste byl/a celkově spokojen/a s nákupem v našem internetovém obchodě? \*

☆☆☆☆☆

17. Jak jste se divil/a, že jste v našem e-shopu? \*

- při návštěvě
- při reklamě
- reklamou na internetu
- informacemi přátel (facebook, instagram, ...)
- online časopis
- reklama
- jiné (uveďte, prosíme)

18. Mysleli si, že v našem obchodě budete nakupovat znovu? \*

ano  ne

19. Napíšte nám, co můžeme udělat pro zlepšení našeho internetového obchodu? \*

Společnost StarkGlass.cz, s.r.o. IČO: 252 22 22 22

## Příloha č. 2: Výsledky dotazníku pro hodnocení internetového obchodu

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Z jakého důvodu jste navštívila zrovna náš internetový obchod?	Brouzdání po internetu	Hledání určitého zboží	Srovnání cen	Získávání informací	Jiny (specifikujte, prosím)		
2		23	98	82	21			
3	Jak obtížná je orientace na našem e-shopu?	Snadná	Ani snadná, ani obtížná	Obtížná			12	
4		36	175	25				
5	Jak jste se orientovala v nabídce StarKlaas.cz?	Lehce	Ani lehce, ani obtížně	Obtížně				
6		74	123	39				
7	Bylo složité najít na našem e-shopu konkrétní zboží?	Ano	Ani snadné, ani složité	Ne				
8		24	172	40				
9	Koupila jste si něco z našeho obchodu?	Ano	Ne					
10		236	0					
11	Ohodnotte složitost operace vložení vybraného zboží do košíku:	1 / 5	2 / 5	3 / 5	4 / 5	5 / 5		
12			12 34	45		121	24	
13	Bylo pro Vás složité upravovat parametry zboží vloženo do košíku?	Ano	Ani snadné, ani složité	Ne				
14		34	112	90				
15	Bylo snadné pokračovat v nákupu po umístění zboží do košíku?	Ano	S menším problémem	Ne				
16		178	37	21				
17	Jak spokojena jste byla s dostupnými možnostmi dopravy?	1 / 5	2 / 5	3 / 5	4 / 5	5 / 5		
18		34	12	68		92	30	
19	Jak jste zaplatila za Vaš nákup?	Kreditní kartou	Bankovním převodem	Na dobírku	Jinak			
20		64	32	132	8			
21	Bylo Vám doručeno všechno objednané zboží?	Ano	Ne					
22		212	24					
23	Vracela jste nějaké zakoupené zboží?	Ne	Ano					
24		202	34					
25	Poukl jste vracela zboží - co bylo hlavním důvodem?	Špatná velikost	Neodržela jsem správně zboží	Zboží bylo poškozené	Nejsem spokojena se zbožím	Jiny (uveďte, prosím)	0	
26		32	12	22	2			
27	Poukl jste vracela zboží - byla jste spokojena s tím jak to celé probíhalo?	Ano	Ani spokojena, ani nespokojena	Ne				
28		27	2	5				
29	Z jakého důvodu jste uskutečnila nákup v našem internetovém obchodě?	Dobrá cena	Dostupnost zboží	Možnost dopravy	Velký výběr	Vybírala navigace webu	Možnosti platby	Jiny (uveďte, prosím)
30		72	89	18	40		0	12
31	Jak jste byla/ste spokojena s nákupem v našem internetovém obchodě?	1 / 5	2 / 5	3 / 5	4 / 5	5 / 5		5
32		12	8	30	127		59	
33	Jak jste se dozvěděla o StarKlaas?	Od známého	PPC reklama	Bannerová reklama	Vyhledáváním přes prohlížeč (Google, Bing...)	Online články	E-mailem	Sociální sítě
34		46	78	31	57		18	6
35	Myslíte si, že v našem obchodě budete nakupovat znovu?	Ano	Ne					
36		142	94					

## Příloha č. 3: Návrh dotazníku pro zjištění povědomí o značce

### Povědomí o značce

Dobrý den,  
věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

1 Napište prosím, která firma Vás napadne jako první, když se řekne "ochrana displeje mobilního telefonu": \*

Napište odpověď...

2 Jak dobře znáte značku "StarkGlass"? \*

Nikdy jsem o ní neslyšel/a

Už jsem o ní slyšel/a, ale nikdy jsem nekoupil žádný z jejich produktů/služeb

Příležitostně kupuji jejich produkty/služby

Pravidelně kupuji jejich produkty/služby

3 Kde jste viděl/a reklamu na StarkGlass? \*

V televizi nebo rádiu

V novinách / časopisech

Na internetu

Ve veřejné dopravě

Na billboardech

Nikde

4 Která z následujících vlastností se Vám poji se StarkGlass? \*

Snadno použitelný

Bezpečný

Moderní

Spolehlivý

Zábavný

Dostupný

Populární

Nezbytný

Stylový

Hodnověrný

Chytrý

Mocný

Jiná:

5 Jak byste ohodnotil/a kvalitu produktů StarkGlass? \*

☆☆☆☆☆

ODESLAT DOTAZNÍK

Vyvořte si vlastní dotazník zdarma ✓ Survio Vám pomůže

## Příloha č. 4: Výsledky dotazníku pro zjištění povědomí o značce

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	Napíše prosím, která firma Vás napadne jako první, když se řekne "ochrana displeje mobilního telefonu"?	StarkGlass	PanzerGlass	Belkin	Esico	Fixed	InstaShield	Calix	Nilkin					
2		12		8	29	21	27	16	6	3				
3	Jak dobře znáte značku "StarkGlass"?	Nikdy jsem o ní neslyšela, ale nikdy jsem nekoupil neslyšela	Už jsem o ní slyšela, ale nikdy jsem nekoupil žádný z jejích produktů/služeb	Přítelstonské kupuji jejích produkty/služby	Pravidelně kupuji jejích produkty/služby	Na								
4		40		32	29	21								
5	Kde jste viděla reklamu na StarkGlass?	V televizi nebo rádiu	V novinách / časopisech	Na internetu	Ve veřejné dopravě	Na billboardech	Nikde							
6		4		12	43	0	23							
7	Která z následujících vlastností se Vám pojí se StarkGlass?	Shadno použitelný	Hodnověrný	Chytrý	Moderní	Bezpečný	Moderní	Spolehlivý	Zdravý	Dostupný	Populární	Nedávny	Slyšový	Jinak
8		27		3	0	0	0	19	0	7	0	5	0	2
9	Jak byste ohodnotila kvalitu produktu StarkGlass?	1 / 5	2 / 5	3 / 5	4 / 5	5 / 5								
10		1		2	6	35	16							

Příloha č. 5: Otázky pro strukturované hloubkové rozhovory

1. Proč nakupujete ochranné prostředky na displej mobilního telefonu?
2. Rozhodujete se pro nákup sami, nebo se necháte ovlivnit reklamou?
3. Nakupujete raději na internetu, nebo v kamenné prodejně? Proč?
4. Proč nakupujete zrovna StarkGlass a ne konkurenční produkt?
5. Popište svoje dosavadní nákupy na StarkGlass, setkal/a jste se s nějakými problémy? Pokud ano, jaký byl přístup zaměstnanců StarkGlass?
6. Jste spokojen/a s možnostmi dopravy a platby?
7. Bylo zboží při přepravě dobře zabaleno?
8. Máte nějaké doporučení, kterým by se mohla společnost StarkGlass inspirovat?