

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Navržení růstové strategie pro vzdělávací portál

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden 2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Kateřina Pavlů, KEMMA03

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Peter Matisko, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 22. 11. 2022 Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce Peteru Matiskovi za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování diplomové práce. Ráda bych také poděkovala svému skvělému muži Tomášovi.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

- Cíl práce:** Tato práce si dala za cíl navrhnout vybranému podniku růstovou strategii, která bude dávat smysl v kontextu vize podniku, potřeb a problémů zákazníků a aktuálního vývoje cílového trhu.
- Výzkumné metody:** Pro analýzu podniku byly použity metody Lean Canvas, SWOT analýza, Value Proposition Canvas a heatmapa konkurence. Pro aktualizaci podnikové vize byly použity metody 5x proč a IKIGAI. S cílovou skupinou byl udělán dotazník.
- Výsledky výzkumu/práce:** Na základě výzkumu byla podniku doporučena růstová strategie rozvoje produktu. Konkrétně se jednalo o rozšíření produktového portfolia jedno-produktový e-shop a zavedení fyzických vzdělávacích akcí.
- Závěry a doporučení:** Podniku bylo v závěru doporučeno zaměřit se na implementaci jedno-produktového e-shop s vycházející knihou majitele. Konkurenční výhodou je v tomto případě možnost získat knihu s podpisem autora. E-shop s dalšími pomůckami zatím není doporučen z důvodu nasycení trhu. Vhodnou strategií by mohlo být doplnění stávajících aktivit také o pořádání off-line vzdělávacích akcí v případě, že majitel získá partnera, který by měl kapacitu o tyto produkty se starat.

KLÍČOVÁ SLOVA

e-commerce, on-line vzdělávání, růstové strategie

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

- 1. Main objective:** This thesis main objective is to design a growth strategy for the selected company that would in consent with company's vision, customer needs and problems, and current target market trends.
- 2. Research methods:** Methods used to analyze the business were Lean Canvas, SWOT analysis, Value Proposition Canvas and competitor heatmap. The 5x Why and IKIGAI methods were used to update the corporate vision. A questionnaire was done with the targeted group.
- 3. Result of research:** Based on the research, a product development growth strategy was recommended to the company. Specifically, this involved expanding the product portfolio with a single-product e-shop and introducing physical training events.
- 4. Conclusions and recommendation:** In conclusion, the company was recommended to focus on implementing an offline educational event that can complement the company's existing online activities. It was also recommended to launch a one-product e-shop where could be the owner's book sold. The competitive advantage in this case is the ability to get the book signed by the author. An e-shop with additional products is not yet recommended due to market saturation.

KEYWORDS

e-commerce, online education, growth strategies

JEL CLASSIFICATION

L10 Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance: General; M1 Business Administration; M31 Marketing

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Kateřina Pavlů
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA03
Název DP:	Navržení růstové strategie pro vzdělávací portál
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část. On-line podnikání. Růstové strategie. E-commerce. Výkonnost webu a základní analytiky. On-line marketingové nástroje. Metodika.3. Praktická část. Představení firmy. Analýza konkurence. Porovnání růstových strategií. Kvantitativní dotazník s cílovou skupinou. Volba produktů a služeb. Doporučení a implementace vybraných strategií. Realizovatelnost a analýza rizik.4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• CROXEN-JOHN, D., VAN TONDER, J. <i>Optimalizace webových stránek: Proč si 95 % návštěvníků vašich stránek nic nekoupí a jak to můžete změnit</i>. Brno: Lingea, 2022. 288 s. ISBN 978-80-7508-716-4.• ČAJKOVÁ, H. a POLGÁRI, Š. <i>55 tipů a návodů pro úspěšný e-shop</i>. Praha: Affiliate síť Dognet. 2022. 590 s. ISBN 978-80-89969-22-7.• DŘÍMALKA, F. <i>HOT: Jak uspět v digitálním světě</i>. Brno: Jan Melvil Publishing. 2020. 385 s. ISBN 978-80-7555-101-6.• GIL, C. <i>Konec marketingu: ovládněte trh prostřednictvím svých zákazníků na sociálních sítích</i>. Praha: Grada. 2021. 200 s. ISBN 978-80-271-1296-8.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 31. 7. 2022• Zpracování teoretické části do 31. 8. 2022• Zpracování výsledků do 30. 9. 2022• Finální verze do 30. 11. 2022
Vedoucí práce:	Ing. Peter Matisko, Ph.D.

V Praze dne 1. 7. 2022

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA-10393535

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	2
2.1 On-line podnikání	2
2.1.1 E-commerce	2
2.1.2 Členění e-commerce	3
2.1.3 Rizika e-commerce	4
2.1.4 Trendy v e-commerce	6
2.2 Online marketingové nástroje	9
2.2.1 Nástroje webové analytiky	10
2.2.2 Nástroje pro správu marketingových kanálů	10
2.2.3 Nástroje pro projektové řízení	10
2.2.4 Další nápomocné nástroje pro práci online	11
2.3 Výkonnost webu a základní analytiky	11
2.3.1 Klíčové metriky	12
2.3.2 Nástroje webové analytiky	13
2.4 Pet e-commerce	13
2.4.1 Trendy v pet e-commerce	14
2.4.2 Chovatelství na internetu během nastupující ekonomické krize	14
2.5 Růstové strategie	15
2.5.1 Dělení růstových strategií	15
2.5.2 Tržní penetrace (průnik na trh)	17
2.5.3 Rozvoj produktu	18
2.5.4 Rozvoj trhu	18
2.5.5 Diverzifikace	20
2.5.6 Růstová past a rizika růstu	20
2.5.7 Výběr růstové strategie	20
2.6 Vize podniku	22
2.6.1 Silná a slabá vize	22
2.6.2 Vazba vize na strategie podniku	22
2.6.3 Přínosy vize v podnikání	23
2.7 Společensky prospěšné podnikání	24
Sedm principů společensky prospěšného podnikání	24
2.8 Metodika	24
2.8.1 Metody pro analýzu podniku	25

2.8.2	Metody pro aktualizaci vize	25
2.8.3	Kvantitativní dotazník	25
2.8.4	Analýza konkurence	26
2.8.5	Analýza rizik	27
3	Analytická část práce	28
3.1	Představení firmy	28
3.2	Analýza firmy	28
3.2.1	Analýza webu	28
3.2.2	Lean Canvas a Value Proposition Canvas	31
3.2.3	SWOT Analýza	34
3.2.4	Vize psychologie.cz	36
3.2.5	Aktualizace vize	36
3.3	Analýza konkurence	37
3.4	Produkty a služby pro majitele psů	39
3.5	Kvantitativní dotazník s cílovou skupinou	40
3.5.1	Preference produktů a služeb	40
3.5.2	Potřeby respondentů	41
3.5.3	Témata, která jsou pro respondenty aktuální	42
3.6	Porovnání růstových strategií	42
3.6.1	Tržní penetrace	42
3.6.2	Rozvoj trhu	43
3.6.3	Rozvoj produktu	43
3.6.4	Diversifikace	44
3.7	Volba produktů a služeb	45
3.8	Doporučení a implementace vybraných strategií	46
3.8.1	Off-line vzdělávací akce	46
3.8.2	E-shop	47
3.8.3	Implementace	49
3.8.4	Návrh akčního plánu	49
3.8.5	Doporučení	50
3.9	Realizovatelnost a analýza rizik	50
3.9.1	Analýza rizik e-shopu	51
3.9.2	Odhad počátečních nákladů na spuštění e-shopu	52
3.9.3	Realizovatelnost	54
4	Závěr	55

Literatura	57
Přílohy	I

Seznam obrázků

Obrázek 1 Ansoffova matice	17
Obrázek 2 Návštěvnost webu psychologie.cz v období 11. 9. - 8. 10. 2022	29
Obrázek 3 Analýza rychlosti webu ze 8. 10. 2022	30
Obrázek 4 Lean Canvas psychologie.cz.....	31
Obrázek 5 Value Proposition Canvas psychologie.cz.....	33
Obrázek 6 SWOT analýza podniku	35
Obrázek 7 Metoda 5x proč aplikovaná na otázku Proč se trénuje stále pomocí nátlaku.....	37

Seznam tabulek

Tabulka 1 Analýza konkurence trhu s on-line kurzy pro majitele psů	38
Tabulka 2 Ocenili byste, pokud by vám zaměstnavatel zprostředkoval zvýhodněné ceny na vzdělávací psí kurzy dle vlastního výběru?	43
Tabulka 3 Jak vypadá vaše návštěva na psím hřišti nejčastěji?	45
Tabulka 4 Analýza přímé konkurence vzdělávacích akcí	46
Tabulka 5 Analýza konkurence e-shopy s potřebami pro psy	48
Tabulka 6 Analýza rizik jedno-produktového e-shopu	51
Tabulka 7 Odhadované náklady pro spuštění jedno-položkového e-shopu	53

Seznam grafů

Graf 1 Jaké produkty či služby jste v souvislosti s tréninkem psů někdy zakoupili?.....	40
Graf 2 S jakým cílem jste tyto produkty či služby kupovali?	41
Graf 3 Jaké konkrétní téma vás nyní ohledně života se psem zajímá?.....	42

1 Úvod

Mahátma Gándhí kdysi řekl: *“Velikost národa a jeho mravní rozvoj lze vyčíst ze způsobu, jakým zachází se zvířaty.”* Přesto je řada z nás schopna vlastní psy, členy domácnosti, mlátit novinami, škrtnout je na vodítku či jim máchat čumák v moči. Jde to ale jinak? Jde to i eticky? Podle firmy Psychologie.cz s.r.o, kterou autorka práce založila a která je předmětem zkoumání v analytické části, to možné je. Tato e-commerce firma se věnuje popularizaci tréninku bez nátlaku, force-free, pomocí on-line kurzů, a za poslední tři roky vyrostla na roční obrat 3,5 milionu Kč. Aktuálně se však potýká s poklesem poptávky po svých produktech, klesají jí prodeje a zákazníci nakupují méně než v předchozích obdobích.

Tato práce si proto dala za cíl navrhnout vybranému podniku růstovou strategii, která bude dávat smysl v kontextu vize podniku, potřeb a problémů zákazníků a aktuálního vývoje cílového trhu.

V teoreticko-metodologické části bude popsáno e-commerce, jeho členění, rizika i aktuální trendy. Vzhledem k oboru podnikání vybraného podniku budou zmapovány také trendy pet e-commerce. Dále budou popsány nástroje, které mohou e-commerce podniky využívat pro marketing, projektový management či zefektivňování svých činností. Samotnou kapitolou budou nástroje týkající se webu. Budou představeny základní metriky a dimenze týkající se webové analytiky jejich přínosnost pro internetové podniky. Pro dosažení cíle, který si tato práce dala, budou popsány jednotlivé typy růstových strategií, jejich přínosy a využití. Samotná kapitola je věnována podnikové vizi, neboť cílem práce je navržení růstové strategie, která bude v souladu s ní. Poslední kapitolou této části je popis metod použitých v analytické části práce.

V úvodu analytické části bude provedena analýza podniku. Budou identifikované silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby pramenící z jejího okolí v rámci SWOT analýzy. Pro pochopení podnikatelského záměru bude využit Lean Canvas a pro pochopení zákazníka Value Proposition Canvas. Vzhledem k tomu, že podnik podniká on-line, bude provedena také analýza webu. Pro detailnějšího pochopení konkurenčního prostředí bude vytvořena analýza konkurence pomocí konkurenční heatmapy. V další části budou prezentovány výsledky kvantitativního průzkumu, který měl za cíl lépe určit potřeby a problémy cílové skupiny podniku. Pro vybraný podnik budou následně navrženy růstové strategie v rámci všech kvadrantů Ansoffovy matice.

V kontextu analýzy podniku, prostředí, průzkumu i poznatků z teoretické části bude vybranému podniku doporučena růstová strategie. Ta bude dále rozvedena do akčního plánu, bude určena její realizovatelnost a bude vytvořena analýza rizik týkající se implementace této strategie. V závěru bude podniku doporučeno, kterou strategii implementovat.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V rámci teoretické části jsou rozvedena základní témata, která ovlivňují výběr růstové strategie pro vzdělávací portál, který nabízí on-line produkty. V úvodu teoretické části jsou vymezeny základní pojmy on-line podnikání a e-commerce. E-commerce je dále rozvedeno a jsou popsány aktuální trendy a rizika tohoto odvětví. Další kapitoly se věnují nástrojům, které lze pro on-line podnikání využívat. Nástroje jsou popsány v kontextu významných metrik a dimenzí a jsou doporučeny i konkrétní nástroje, které lze pro jednotlivé úkony využívat. Pro lepší pochopení trhu vybraného podniku slouží kapitola týkající se trendů v pet e-commerce. Tato kapitola sleduje moderní trendy v tomto odvětví a zjišťuje, jak dopadá nastupující ekonomická krize na tento segment. Samotná kapitola je věnována růstovým strategiím. Jsou popsány základní typy růstových strategií vycházející z Ansoffovy matice a jsou doplněny o informace z dalších zdrojů. Jsou popsány přínosy jednotlivých strategií i rizika, která jsou s růstem spojená.

Teoreticko-metodologickou část práce uzavírá popis metod, které jsou využity v analytické části.

2.1 On-line podnikání

On-line podnikání je takové podnikání, které probíhá prostřednictvím internetu. Dle Steva Olshera neexistuje jediná strategie pro vytvoření prosperujícího online podnikání. Dle něj tento typ podnikání vyžaduje kreativní kombinaci přístupů, synergické práce s internetem a s ostatními tak, aby celý tým podniku usiloval o dosažení stejného cíle (Olsher, 2013, s. 158). Stejný názor zastává i Polgári s Čajkovou, kteří ve své publikaci 55 tipů a návodů pro úspěšný e-shop nabízejí různé přístupy, postupy a metody týkající se fungování e-shopů a jejich marketingu (Čajková, Polgári, 2022).

On-line podnikání zažívá v posledních letech vzestupnou tendenci. Dle dat české e-commerce se za poslední rok v ČR zvýšil počet e-shopů o 3 % a do konce roku 2022 se odhaduje, že přibude dalších 1 500 e-shopů (Shoptet, 2022). Trend zvyšujícího se zájmu podnikatelů o on-line podnikání lze vidět nejen v ČR, ale i na Slovensku. V roce 2020 vzniklo více než 6000 e-shopů (Čajková, Polgári, 2022, s. 18). Trh on-line podnikání neroste jen co do počtu e-shopů, ale i obrátově. Meziroční růst v letech 2021 a 2022 se odhaduje na 14 %. V absolutních číslech se odhaduje obrát do konce roku 2022 na 222 mld. Kč (Shoptet, 2022). Tempo růstu v posledních pěti letech se pohybuje kolem 15 % (Čajková, Polgári, 2022, s. 18). S přibývajícím podnikatelskými subjekty v on-line prostředí, tedy například zvyšujícím se počtu e-shopů, roste i množství konkurence. Podle Shoptetu z původních 1 000 nových e-shopů přežije první rok jen 75 %, druhý rok přežije 50 % a třetí rok přežije jen 40 % e-shopů,“ zmiňuje Čajková a Polgári (2022, s. 19). Při vstupu do internetového podnikání je tedy třeba nepodcenit výběr vhodného segmentu, který ještě není přesycený, odhadnout potenciál trhu, zvážit finanční možnosti a vyhodnotit konkurenci (Čajková, Polgári, 2022, s. 20-25). S tím ostatně souhlasí i Olsher (2013, s. 211), který doporučuje sledovat konkurenci například při stanovování cen.

2.1.1 E-commerce

E-commerce, v překladu elektronické obchodování, představuje využívání internetu, mobilních aplikací a prohlížečů běžících na mobilních zařízeních k obchodování. Tyto transakce probíhají pouze digitálně prostřednictvím internetu. Laudon a Traver (2022, s. 45) dále rozvádí, co vše obchodní transakce v e-commerce znamená. Popisuje ji jako obchodní transakce, které zahrnují vždy výměnu hodnot (např. peněz) napříč organizacemi, jednotlivci a státní správou výměnou

za produkty a služby. Právě tato výměna hodnot je pro e-commerce klíčová, bez výměny hodnot by nedocházelo k žádnému obchodování. Význam této definice potvrzuje i Dave Chaffey (2011, s. 10), který zmiňuje, že je e-commerce mezi laiky zúžováno čistě na označení nákupu či prodeje prostřednictvím internetu, což dle něho není dostatečné.

Význam e-commerce v celkovém maloobchodním obrátu, je stále ještě v nižších řádech desítek procent. V roce 2022 zaujímal e-commerce celkem 13,5% podíl na celkovém maloobchodním obrátu. To představovalo 2,3% růst oproti předchozímu roku (Shoptet, 2022). Samuel Huba, CEO Shoptetu (pronajímatel hotového technického řešení pro e-shopy) dokonce zmiňuje, že je ČR přímo e-shopovou velmocí, neboť v přepočtu na obyvatele je v ČR největší počet e-shopů (Shoptet, 2022).

2.1.2 Členění e-commerce

Jak již bylo nastíněno v předchozí kapitole, e-commerce nepředstavuje pouze prodej finálnímu konzumentovi. Pro jasnější rozlišení jednotlivých typů definuje Sculley (2001, s. 18) čtyři základní typy: B2C, B2B, C2C a C2B. Oproti němu Chaffey (2011, s. 26) rozlišuje již devět typů elektronické výměny, neboť mezi figurující subjekty zapojuje i vládu a do matice typů vstupují také typy B2G, C2G, G2B, G2C a G2G. Každý typ má pak vlastní specifika a různá technická řešení, jejichž prostřednictvím obchod probíhá. Dále jsou rozvedeny pouze ty typy, kde dochází k výměně mezi podnikem a konzumentem, neboť právě ty jsou relevantní pro tuto práci:

B2C

Zkratka znamená “Business to Consumer,” v překladu “firma spotřebiteli.” Popisuje vztah mezi obchodem a koncovým zákazníkem (Sculley, 2001, s. 18) Právě za význam této kategorie laická veřejnost milně označuje celé e-commerce (Chaffey, 2011, s. 10–11). Do této kategorie lze zařadit e-shopy jako jsou Alza.cz, Amazon a další.

C2C

Zkratka znamená “Consumer to consumer,” v překladu “spotřebitel spotřebiteli.” Prostředníkem obchodu mezi dvěma spotřebiteli je internet. Tento obchod probíhá přes různá internetová tržiště (Sculley, 2001, s. 18) jako jsou například eBay, Aukro.cz, Meta Marketplace, Fler, Bazoš apod.

C2B

Zkratka znamená “Consumer to Business,” v překladu “spotřebitel firmě, a reprezentuje obchodní vztah, kde koncový spotřebitel prodává firmě. Mezi příklady takového obchodování lze zařadit prodej fotografií prostřednictvím fotobank, affiliate programy a často i influencerské spolupráce. V minulosti tak fungovala například firma Priceline, kde spotřebitelé navrhovali ceny, za které měli zájem nakupovat zboží (Sculley, 2001, s. 18), v roce 2022 je však byznys model této firmy jiný než v roce 2001, a dnes již do B2C nepatří.

B2B

Zkratka znamená “Business to Business” v překladu “firma firmě.” Laudon a Traver (2022, s. 51) definují dva základní typy B2B tržišť. Vertikální tržiště se specializují na konkrétní průmyslová odvětví, například materiál pro chemický průmysl či hutní průmysl. Horizontální tržiště jsou zaměřena na dodávky zboží, která jsou napříč různými odvětvími stejná, typicky se tedy jedná o kancelářské a spotřební zboží. Význam tohoto trhu podtrhuje skutečnost, že byl v roce 2020 trh zasažen pandemií a došlo k celkovému globálnímu poklesu ekonomické aktivity, B2B e-commerce zůstaly stabilní a očekává se jeho opětovný růst. Význam B2B e-commerce vnímá i Sculley (2001, s. 19), který se o B2B vyjádřil doslova takto: “*Tichá*

revoluce, která se rozvíjí ve světě transakcí B2B, vytvoří daleko více zisků a milionářů, než mohou vytvořit modely C2C, B2C nebo C2B a bude mít daleko hlubší a větší dopad na ekonomiku kteréhokoliv státu, než může mít například Amazon.com.”

2.1.3 Rizika e-commerce

E-commerce, potažmo celé on-line podnikání, stejně jako off-line podnikání s sebou přináší podnikatelské riziko. Smejkal (2013, s. 24) popisuje podnikání z pohledu rizik tak, že manažer či majitel musí provádět změny a rozhodovat. S tím je spojeno riziko neúspěchu. A vnímá ho tedy jako něco, s čím podnik musí pracovat. Stejně se na to dívá i Chaffey (2011, s. 598–600), který se na risk management dívá přímo z pohledu e-commerce. Práci s riziky uvádí jako pevnou součást každé e-commerce strategie a její implementace. Tato kapitola se dále věnuje popisu právě těch rizik, která jsou spojena s e-commerce.

Informační přehlcení a rozptýlení pozornosti

V souvislosti s informačním přehlcením Chatfield (2013, s. 200) zmiňuje, že digitální kultura, která lidem neustále nabízí nové informace, přispívá ke zkracování času, po které jsou lidé schopni se soustředit, ke ztrátě udržet pozornost na jedné myšlenkové linii a tím tedy k roztěkanosti. S tím souhlasí i Nicolas Carr (2017, s. 206), který ve své knize *Nebezpečná mělčina: Jak internet mění náš mozek* tvrdí, že tradiční “lineární” způsoby myšlení ustupují novějšímu typu. Tento nový typ myšlení potřebuje informace přijímat a vysílat v krátkých a rychlých informacích, což přímo koresponduje s tvrzením Chatfielda. Oba tito autoři se shodují, že obsah v budoucnu nebude konzumován exkluzivně. To znamená, že v jeden okamžik bude člověk paralelně přijímat informace z několika různých zdrojů. Ke stejnému závěru došel také Sedláček (2016, s. 78), který jako konkrétní příklad uvádí situaci, kdy člověk sleduje televizi, při tom hraje hry na telefonu, odpovídá přátelům a zároveň komunikuje s lidmi v místnosti. Zmíněná roztěkanost je však jen jednou stranou mince. Johnson (2005, s. 177–178) vnímá změnu přijímání informací i z pohledu získávání nových kompetencí. Ve své knize *Everything Bad is Good for You* uvádí v souvislosti se zvyšujícím se množstvím dostupných informací a práci s těmito informacemi aspekt zvyšování inteligence lidí. Ta je dle Johnsona (2005, s. 177) spojena s vyšší mírou zapojení mozku, která je v interakci s digitálními prostředky potřeba. Autor tu tezi ukazuje na příkladech s prostředky masové kultury (videohry, televizní seriály, vyhledávače na internetu...). Svou teorii poté posouvá dál až do té míry, že vyzdvihuje interakci s digitálními prvky jako nutnou pro další rozvoj, neboť si při jejich používání lidé zdokonalují rozdílné, ale stejně tak důležité mentální dovednosti, jako při čtení knih.

Sociální bublina

Pojem sociální bubliny, jinak nazývané také informační či filtrační bublina, představuje fenomén, při kterém média nabízejí uživateli takový obsah, který posiluje jeho již nabyté názory. Tento personalizovaný obsah je založený na intuitivních algoritmech, které zkoumají naše chování na internetu, a nabízejí nám obsah, který nás bude zajímat, budeme s ním déle interagovat, a tedy strávíme delší čas na daném médiu. (Gregor, 2018, s. 112) Sociální bubliny se dle Šarbot (2020, s. 77) netýkají pouze on-line prostředí, ale obklopují nás i v off-linovém prostředí dle toho, kde žijeme a s jakými lidmi se běžně stýkáme. Ať je však na sociální bubliny pohlíženo z pohledu on-line či off-line prostředí, oba autoři se shodnou nad jejich potenciálním nebezpečím. Fenomén sociálních bublin představuje riziko pro celou společnost, neboť chybně zkrusluje skutečnost a utvrzuje nás, že celá společnost sdílí stejný názor, stejné postoje (Šarbot, 2020, s. 77). Tento jev se tvoří například u obchodních modelů, jejichž úspěšnost je založena na získání a udržení pozornosti. Nejčastěji je s tím spojována sociální síť Facebook, jejíž byznys model je založen na prodeji reklamního prostoru, tedy pozornosti lidí. Facebook těží z toho, že

čím déle uživatel zůstane na Facebooku, tím více reklam mu může algoritmus nabídnout. Je to tedy algoritmus a za ním stojící umělá inteligence, který ovlivňuje, v jakém světě se 2,9 miliardy uživatelů (Datareportal, 2022) budou pohybovat. uvidí a jaký svět uvidí. Před tím nevaruje pouze Šarbot (2020, s. 77), ale i Carr (2017, s. 250), který popisuje obavu z toho, že když se lidé začnou spoléhat na počítače, aby jim zprostředkovaly to, jak porozumí světu, jejich vlastní inteligence se zplošťuje na úroveň umělé inteligence.

Ohrožení soukromí

Se sběrem dat a jejich využívání souvisí kromě tvorby sociálních bublin i ohrožení soukromí samotných uživatelů internetu. Gil (2020, s. 18) zmiňuje, že sociální sítě podporují sebeodhalování. Dle jeho slov lidé chtějí interagovat s lidmi a pokud tedy chtějí být vidět, jejich obsah musí působit lidsky, uvěřitelně. Tím jsou uživatelé i firmy na sítích působící tlačeni ke sdílení vlastních životů. Zde by se dalo oponovat názorem, že člověk tyto informace o sobě sděluje dobrovolně. A tuto dobrovolnost vnímá i Šarbot (2020, s. 183), doslovně však dodává, že: *“pod rouškou zábavy jsme tak už odevzdali svá data o tom, kdo jsme, kde se pohybujeme, co se nám líbí, co se nám nelíbí...”* Společnost Facebook, která tato data sbírá, se například dostala pod palbu kritiky za to, že umožňuje třetím stranám, jako je Cambridge Analytica (výrobce zařízení a vývojář aplikací), těžit informace o uživatelích, a to i v případě, že k tomu uživatelé neudělili souhlas (Laudon, Traver, 2022, s. 51).

Technologická závislost

E-commerce je přímo závislé na informačních technologiích, informačních systémech a internetu (Chaffey, 2011, s. 13). Není tedy překvapením, že právě technologické bezpečnosti se věnuje řada autorů nejvíce. Laudon a Traver (2022, s. 288–359) se zaměřují hned na několik rizik, souvisejících s technologickou závislostí. Jsou jimi například hacking, úniky dat, zabezpečení platebních metod, nebezpečí týkající se cloudu a datových úložišť, ochrana internetové komunikace a dalších. Chaffey (2011, s. 77–78) přidává i další, jako jsou zvýšené náklady na telekomunikační a internetové služby, náročnost na implementaci lokálních daňových povinností a další.

Tento typ rizik lze demonstrovat na velmi zjednodušeném příkladu e-shopu Dr. Max. Příklad je zjednodušen tak, že počítá s rovnoměrným prodejem zboží každou hodinu v roce. Tedy situace, která je zcela nepravděpodobná. Stačí, aby systém, na kterém je e-shop postaven, byl na hodinu mimo provoz a ušlý obrát této firmy s ročním obrátem 21,1 miliardy Kč (Dr.Max, 2020) se může vyšplhat na 2,4 milionu Kč.

Vstup konkurenta

Čejková a Polgári (2022, s. 15) mezi rizika e-commerce dále zmiňují nasycenost trhu a vysoké množství konkurence. Svou tezi dále rozvádí s informací, že *“spustit nový e-shop je otázkou pár minut.”* Vysokého množství malých konkurenčních podniků zaznamenal také Laudon a Traver (2022, s. 55), kteří přímo zmiňují, že trh zaplavují podniky, které stojí na e-commerce technologiích vytvořených technologickými giganty jako je Apple, Facebook, Google či eBay. Všichni tyto autoři se však věnují především problematice vstupu konkurenta v oblasti B2C. Sculley (2001, s. 21) se zabývá spíše B2B a zde se na vstup konkurenta dívá opačně. Technologická náročnost vstupu do B2B e-commerce, a tedy finanční náročnost je dle něj vysoká a vstup novým podnikatelským subjektům komplikuje.

2.1.4 Trendy v e-commerce

Olsher (2013, s. 33) ve své knize píše, že podnikatel musí být v kontaktu s nejnovějšími trendy. Svůj názor dále rozvádí do takové naléhavosti, že sledování trendů považuje za zcela klíčové pro udržení relevantnosti podniku. S ním souhlasí také Chaffey (2011, s. 241), který do sledování trendů přidává prvek jejich evaluace. Doporučuje, aby podnik trendy nejen sledoval, ale také ohodnocoval relevantnost vůči podniku a dle ohodnocení vybrané trendy podnik implementoval, ignoroval nebo sledoval jejich další vývoj.

Mezi trendy e-commerce Laudon a Traver (2022, s. 48-57) zmiňuje například následující:

- m-commerce (mobilní nákupy);
- omnichannel;
- social e-commerce;
- personalizace s využitím zákaznických dat;
- chatboti a webchaty;
- virtuální a rozšířená realita;
- internet věcí;
- placený obsah;

V e-commerce se objevují i další trendy jako je cílení na udržitelnost a environmentální stopu, nové logistické cesty, sdílení výdejních míst a logistických cest či lokální e-commerce. Tato část je však zaměřena na takové trendy, které může potenciálně využít podnik, jehož se týká analytická část této práce.

M-commerce (nákupy přes telefon)

Mobilní e-commerce (m-commerce), jak ho definuje Laudon a Traver (2022, s. 149), označuje používání mobilních zařízení k provádění online transakcí skrz internetové připojení. Tedy například nakupovat a prodávat produkty a služby, provádět rezervace, využívat stále širší škálu finančních služeb, přistupovat k online obsahu a mnoho dalšího. Mobilní zařízení se stávají hlavním přístupovým bodem k internetu, poskytují rychle se rozšiřující platformu pro sociální marketing a reklamu a vytvářejí základ pro webové služby a obchodní modely založené na poloze spotřebitele. V roce 2013 odhadoval Olsher (2013, s. 119), že přibližně jedna třetina návštěv je právě prostřednictvím mobilu a odhadoval jejich navýšení. Jednalo se však pouze o subjektivní odhad autora. Laudon a Traver (2022, s. 61) oproti tomu pracují již s konkrétními čísly. Zmiňují, že tržby prostřednictvím m-commerce byly v roce 2022 celosvětově v hodnotě téměř 2,8 bilionu dolarů. Meziroční růst pak byl 32 %. Jako jeden z faktorů tohoto téměř třetinového meziročního růstu zmiňují následky opatření souvisejících s globální pandemií Covid-19. Dle odhadů pak očekávají, že do roku 2024 se tržby prostřednictvím m-commerce téměř zdvojnásobí.

O m-commerce se zmiňuje také Chaffey (2011 s. 177). Ten do této problematiky vnáší zajímavý aspekt míry vyspělosti zemí, ve kterých spotřebitelé žijí. Zatímco v dominantních zemích v roce 2011, dle jeho slov, stále převládal pevný přístup k internetu. V některých zemích, jako je Japonsko a Čína, však byla většina přístupů na web uskutečňována prostřednictvím mobilního telefonu a sám dále očekával, že v budoucnu se vysoká míra přístupu na internet skrz telefon rozšíří do celého světa.

Omnichannel

Omnichannel představuje integraci mezi on-line a off-line kanály tak, aby zákazníkovi přinášely jednotnou zákaznickou zkušenost. Dnes, kdy má zákazník možnost obchodníka kontaktovat prostřednictvím mnoha kanálů (e-mailem, osobně na výdejně, skrz sociální sítě, virtuální realitu...), je dle Čajkové a Polgářiho (2022, s. 344-363) zásadní, aby tato zkušenost byla jednotná a přehledná pro obě strany, tedy jak nakupujícího, tak prodávajícího. Laudon a Traver (2022, s. 83) popisují omnichannel podobně. Popisují ho však v širším pojetí, ve kterém nejde pouze o komunikaci, ale jde o to, aby si zákazníci mohli zboží prohlédnout, získat k němu přístup, nakoupit ho a vrátit z jakéhokoli kanálu, dokonce i v průběhu procesu měnit kanály a v každém kroku na cestě a v každém kanálu dostávat včasné a relevantní informace o produktu. Skutečnou výzvou je pak omnichannel dle Laudona a Travera (2022, s. 661) pro firmy typu “brick-and-clicks, tedy firmy, které kombinují kamenné prodejny a e-commerce.

Social e-commerce

Social e-commerce, jinak řečeno prodej přes sociální sítě, je elektronické obchodování skrze sociální sítě. Dle Laudona a Travera (2022, s. 61-62) je růst social e-commerce poháněn řadou faktorů. Zmiňuje konkrétně rostoucí popularitu přihlašování pomocí ID z Facebooku či jiných sociálních sítí, upozornění, doporučení přáteli, rostoucí výskyt integrovaných nástrojů social e-commerce, jako jsou tlačítka Koupit, Nákupy, Marketplaces či virtuální obchody na Facebooku, Instagramu, YouTube a dalších sítích. Spencer a kol. (2014, s. 22) vidí v social e-commerce také potenciál, neboť se dle jejich názoru jedná o odvětví, které je velké, důležité, mocné a levné. Přesto upozorňují, že je třeba dělat ho správně, neboť se velmi náročné na čas. Byť je dle Laudona a Travera (2022, s. 51) prodej prostřednictvím sociálních sítí zatím v relativně počátečním stadiu, tak očekávají, že z hlediska k tomu, že sociální sítě hrají stále důležitější roli při ovlivňování nákupních rozhodnutí a podpoře prodeje, jeho význam se stále zvyšuje. Dle odhadů prodej přes sociální sítě podporovaný reklamou v roce 2020 vygeneroval přes 90 miliard dolarů a nadále roste. (Laudon, Traver, 2022, s. 51). Samotnou účinnost social e-commerce vidí Spencer a kol. (2014, s. 22) v tom, že v době, kdy firma prodává prostřednictvím sociálních médií, mají oslovení lidé nižší ostražitost, neboť v daný moment nehledají, co by koupili, ale baví se tím, co dělají jejich přátelé, rodina a kolegové.

Personalizace s využitím zákaznických dat

Ekonom Tomáš Sedláček (2016, s. 75) v roce 2016 napsal: “*Jak to může vypadat za 20 let? V té době už každý jednotlivý člověk uvidí trošku jinou verzi reklamního videa.*” V roce 2022 je to již realita. Díky e-commerce technologiím mohou podniky cílit svá marketingová sdělení na konkrétní osoby a přizpůsobit je jejich jménu, zájmům a předchozím nákupům, a to během několika milisekund (Laudon, Traver, 2022, s. 56). Technologie rovněž umožňují přizpůsobení samotného produktu na základě preferencí nebo předchozího chování uživatele.

S nárůstem hustoty informací lze ukládat velké množství informací o předchozích nákupech a chování spotřebitele, které mohou e-commerce podniky využívat. Tato data byla již zmiňována v kapitole týkající se rizik e-commerce. Výsledkem sběru dat je úroveň personalizace a přizpůsobení, která je dle Laudona a Travera (2022, s. 56) u tradičních obchodních technologií nemyslitelná. V některých případech mohou uživatelé přímo ovlivnit jim zobrazované informace (například na některých zpravodajských webech zadat své preference) nebo je ovlivňovat nepřímou, kdy se obsah generuje automaticky dle předchozího chování uživatele. Příkladem může být společnost Netflix, poskytující seriály a filmy. Titulky a titulní fotky mají i desítky různých variant. Jejich kombinace tedy může vypadat zcela jinak u fanouška akčních filmů a u fanouška romantických komedií. Film bude stále stejný, ale titulní

fotka bude vypadat tak, aby zdůraznila preferované charakteristiky filmu u konkrétního uživatele (Chandrashekar et al., 2017).

Personalizace a přizpůsobení umožňuje podnikům přesně identifikovat segmenty trhu a podle toho přizpůsobit svá sdělení (Chaffey, 2011, s. 210). Aby toho však podniky byly schopny, využívají sofistikovaný software zvaný business analytics, který dokáže v milisekundách identifikovat nákupní vzorce i zájmy a záměry spotřebitelů (Laudon, Traver, 2022, s. 51). Jak však dodává Chaffey (2011, s. 210) neměly by podniky zapomínat na legislativní požadavky týkající se ochrany dat a osobních údajů.

Chatboti a webchaty

Moderním prostředníkem e-commerce, potažmo m-commerce je conversational commerce, do češtiny je možné přeložit jako *“konverzační obchod.”* Ten zahrnuje používání webchatů a chatbotů v mobilních aplikacích pro zasílání zpráv, jako jsou Messenger, WhatsApp, Snapchat a Slack, jako prostředku, který firmám umožňuje navázat kontakt se spotřebiteli (Laudon, Traver, 2022, s. 61). Webchat lze popsat jako chat implementovaný přímo do webové stránky, kdy má spotřebitel možnost okamžitého kontaktu s obchodníkem případně jeho neživým zástupcem – chatbotem. Přínos chatbotů, kteří dokáží pomocí umělé inteligence zpracovávat hlas i text, spočívá dle Čajkové a Polgářiho (2022, s. 351) především v úspoře nákladů na lidské pracovníky zákaznického servisu. Přínosnost uvádí také Příkrylová a kol. (2019, s. 197), ta ji vidí také v možnosti nepřetržité komunikaci se zákazníkem, neboť umělá inteligence na rozdíl od lidí nepotřebuje spát ani brát příplatky za noční práci. Zavedení webchatu pak nemusí být pouze o snižování nákladů, ale i přímo o zvyšování příjmů. Podle některých studií se uvádí, že po publikaci webchatu na web došlo ke zvýšení konverze vedoucí k objednávce o 20–25 % (Čajková, Polgáři, 2022, s. 351).

Virtuální a rozšířená realita

V roce 2016 začaly technologie virtuální a rozšířené reality pronikat na spotřebitelský trh a přitahovat pozornost. Od té doby se dle Laudona a Travera (2022, s. 206-207) stále více prosazují. Virtuální realita (VR) spočívá v plném ponoření uživatelů do virtuálního světa pomocí VR brýlí (technické soupravy kombinující displej, sluchátka a navigační konzoli). Mezi nejznámější patří Oculus od META, HTC Vive či PlayStation VR od Sony. Ve virtuálním světě má spotřebitel možnost nakupovat na pár kliknutí a produkt v podstatě vidět přímo před očima, stačí si do těchto brýlí nahrát platební kartu. To je ostatně dost často povinná položka při jejich spuštění. Nákupům tedy skutečně nic nebrání. Virtuální realita přináší benefity také v oblasti vzdělávání a výcviku pracovníků. Již dnes se využívá pro výcvik pilotů, vojáků, chirurgů i třeba zaměstnanců rychlého občerstvení. Samotnou kapitolou jsou pak dle Chatfielda (2013, s. 173) možnosti výzkumu lidského chování: *“Možnost přesně měřit a srovnávat projevy lidského chování v složitých trojrozměrných prostředích je pro psychologii, ekonomii či politiku něčím skutečně nebývalým.”*

Oproti tomu rozšířená realita (AR), jak píše Laudon a Traver (2022, s. 207), zahrnuje překrývání virtuálních objektů přes reálný svět prostřednictvím chytrých telefonů, tabletů nebo náhlavních displejů. Spotřebitel tedy vidí svět okolo, ale přidává do něj pomocí technologií něco virtuálního. Laudon a Traver (2022, s. 207) odhadují, že v roce 2020 bylo ve Spojených státech přibližně 83 milionů uživatelů rozšířené reality. Příkladem využívání AR mezi širokou veřejností je hra Pokémon Go společnosti Nintendo. Začíná se však objevovat i v e-commerce. Začaly vznikat aplikace, které spotřebiteli umožní prohlédnout si produkty tam, kde budou poté v realitě k vidění, boty na nohách, pohovku v obývacím pokoji nebo novou barvu vlasů přímo na vlasech. Americký průzkum Debry Williamsonové (2020) zjistil, že 35 % respondentů alespoň jednou využilo AR pro vizualizaci nábytku či na míru upravených aut. Největší

výhodou rozšířené reality je její dostupnost mezi běžnými spotřebiteli, neboť ji lze využívat i prostřednictvím chytrého telefonu (Laudon a Traver, 2022, s. 207).

Internet věcí (IoT - Internet of Things)

Pojem Internet věcí (IoT) lze vysvětlit jako síť fyzických zařízení, jako jsou stroje a další zařízení, která jsou vybavena senzory, a lze z nich získávat a zpracovávat data, případně tato zařízení částečně či plně ovládat (Dřímalka, 2020, s. 321). S tímto vysvětlením souhlasí také Laudon a Trevor (2022, s. 181), kteří k již vypsáným zařízením zmiňují také tablety, telefony, domácí spotřebiče, popelnice a další zařízení, které je možné opatřit senzory. Laudon a Traver (2022, s. 51) ve své publikaci zmiňovali také zvyšující se popularitu Internetu věcí. Dle jejich názoru je patrná zvyšující se popularita mezi americkými spotřebiteli, zmiňují například chytré reproduktory AmazonEcho a GoogleHome, které nabízí další platformu pro e-commerce. Dřímalka (2020, s. 321) vidí v IoT technologiích také potenciál, svou pozornost však zaměřuje spíše do oblastí výroby a průmyslu, kde mohou získávaná data zeefektivnit potažmo zlevnit výrobu.

Využití pro samotného spotřebitele lze Internet věcí demonstrovat následovně. Senzory lednice vybavené IoT technologií zjistí, že ve dvířkách již není mléko, vajíčka jsou jen dvě a v prostoru na zeleninu nic není. Na základě předchozích nákupů připraví objednávku potravin s dovozem až do domu, kterou majitel pouze odsouhlasí ve svém telefonu, a která se automaticky zaplatí dle uložených platebních údajů. Dřímalka (2020, s. 326) zmiňuje konkrétně systém Tamix, který sleduje vlhkost nebo teplotu uskladněných potravin a předchází znehodnocování potravin díky upozorněním na změny, a dále firmu Sigfox, která pomáhá při péči o včelí úly.

Placený obsah

Laudon a Traver (2022, s. 716) definují tři modely příjmů z poskytování obsahu na internetu, dva placené a jeden bezplatný. Mezi placené modely patří předplatné a konkrétní produkt, mezi bezplatné pak poskytování obsahu "zdarma," který je financován příjmy z reklamy. Autoři dále uvádějí, že na rozdíl od prvních prognóz analytiků, že "bezplatný" model vytlačí "placený" z trhu, se ukazuje, že všechny tři zmíněné modely jsou životaschopné. To, že může i placený model fungovat, potvrzuje také Chaffey (2011, s. 179), který zmiňuje úspěšnost placeného obsahu na japonském trhu. Samotné chování spotřebitelů a jejich postoje k placení za obsah se dle Laudona a Travera (2022, s. 716) od prvních let existence internetu značně změnilo a dnes jsou miliony uživatelů internetu více než ochotni platit za kvalitní a jedinečný obsah. Příklady placeného obsahu lze vidět i na českém trhu. Právě na ochotě platit za obsah stojí podcastové platformy Patreon a HeroHero. Jak je vidět například u mediálních domů, lze tyto modely také kombinovat a některý obsah nabízet bezplatně a jiný exkluzivně po zaplacení členského příspěvku či předplatného.

2.2 Online marketingové nástroje

Při řízení a realizaci podnikání na internetu (i mimo něj) je na trhu k dispozici velké množství marketingových nástrojů, které podnikatelům mohou usnadnit práci. Pačinek (2020) tyto nástroje rozděluje do tří hlavních kategorií: nástroje webové analytiky, nástroje pro správu marketingových kanálů a nástroje pro projektové řízení. Na základě knihy Filipa Dřímalky Jak uspět v digitálním světě byla přidána ještě skupina dalších pomocných nástrojů práce online. Dle jeho názoru totiž na většinu problémů již existuje nástroj a pro efektivnější práci v digitálním světě by je měli podnikatelé vyhledávat a využívat (Dřímalka, 2020, s. 11).

2.2.1 Nástroje webové analytiky

Nástroje, spadající do této kategorie, podniku pomáhají řídit online marketing jako celek a pochopit chování uživatelů na webu. Webová analytika podniku přináší důležitá data o chování spotřebitelů na webové stránce a nabízí informace o tom, kterými kanály se na web zákazník dostává, na co kliká, co prohlíží, jaké jsou překážky v nákupu apod. Croxen-John (2022, s. 35) vnímá nástroje webové analytiky jako ty nejdůležitější pro růst online podnikání. Laudon a Traver (2022, s. 51) se přímo takto razantně nevyjadřují, nicméně i oni vnímají analýzu dat jako klíčové pro pochopení zákazníků, jejich chování a zájmů. Těmto nástrojům je věnována celá kapitola 2.3.

2.2.2 Nástroje pro správu marketingových kanálů

Nástroje pro správu marketingových kanálů podniku umožňují řídit jednotlivé kanály a na ně navázané kampaně. Pro větší přehlednost jsou nástroje rozděleny na PPC systémy, správu sociálních sítí, e-mailing, SEO nástroje a nástroje pro webchat.

- **PPC systémy:** systémy pro online reklamu, v rámci kterých podnik platí za proklik. V ČR je nejrozšířenější Sklik pod hlavičkou Seznam.cz a Google Ads technologického giganta Google. Zajímavým nástrojem je Unbounce pomáhající testovat pop-up okna či landing pages a optimalizovat je ještě před spuštěním reklamy. Za zmínku stojí také nástroj AdEspresso, který nabízí správu reklamních kampaní z Facebooku, Instagramu i Googlu na jednom místě.
- **Správa sociálních sítí:** nástroje sloužící pro správu podnikových stránek po stránce obsahu. Tyto nástroje podnikům umožňují vytvářet, sdílet a plánovat obsah případně i interagovat se svými fanoušky. Mezi známé nástroje patří Publer, Hootsuite, Brandwatch, Kontentino, Buffer, Socialbakers, Sprout Social, Later a mnoho dalších.
- **E-mailing:** nástroje pro rozesílání newsletterů a správu odběratelů. Kromě newsletterů mohou obsahovat také transakční, připomínkové a další e-maily. Některé zdroje uvádí, že e-mailing se může podílet na celkovém obratu e-shopu až z 30 % (Čajková, Polgári, 2022, s. 456). Mezi známé nástroje patří MailChimp, Ecomail, SmartEmailing, Sender či MailerLite.
- **SEO:** nástroje pomáhající vyhodnocovat pozice webu ve vyhledávačích. To znamená, že s jejich nápomocí podnik dokáže optimalizovat texty a obrázky na webu tak, aby se při vyhledávání uživatelům web zobrazoval v lepších pozicích. Cílem SEO optimalizace jsou především tři body: dlouhodobý přínos, nezávislý na vypnutí placené propagace, ekonomická udržitelnost a vyšší pravděpodobnost prodeje (Čajková, Polgári, 2022, s. 416-417). Mezi známé nástroje patří Google Search Console, Yoast SEO, Collabim, Marketing Miner, Seznam Webmaster, MOZ Pro a další.
- **Webchat:** tyto nástroje zprostředkovávají komunikaci mezi podnikem a zákazníkem, a to živě případně prostřednictvím chatbotů. Mezi známé nástroje patří SmartsUpp, LiveAgent, Daktela, SupportBox a další.

2.2.3 Nástroje pro projektové řízení

Tyto nástroje se dle Pačinka (2020) věnují projektovému managementu a řízení týmu. Jejich cílem je pomoci organizovat úkoly, sledovat projektovou cestu a pomoci s komunikací. Tyto nástroje mohou nabízet možnosti přidělovat úkoly odpovědným lidem, přiřazovat termíny, označovat úkoly štítky a vést nad jednotlivými úkoly debatu. Mezi známé nástroje patří BaseCamp, Notion, Trello, Jira, Asana, Freeloo, EasyProject a další.

2.2.4 Další nápomocné nástroje pro práci online

Jak bylo nastíněno v úvodu kapitoly, tato skupina projektů byla přidána dle doporučení knihy Filipa Dřímalky (2020). Tyto nástroje mohou podniku pomoci snížit náklady, pomoci s grafikou či vytvářet marketingové, produktové a další prototypy.

- **Grafické nástroje:** na trhu dnes existují nástroje, které i laikovi pomohou vytvořit dobře vypadající grafický výstup. Velmi populární je Canva, Figma, případně jejich alternativy jako například Easelly, Pablo, Gravit, Desygner a další.
- **Elektronický podpis:** nástroje zprostředkovávající elektronický podpis. Dřímalka (2020, s. 306) přímo nabádá, že i přes doposud nejednoznačnou legislativu, rozhodně stojí za to elektronický podpis v podniku zavést. Mezi známé nástroje patří DocuSign, PandaDoc, HelloSign, SignNow a další.
- **Automatizace a propojení aplikací:** sem lze zařadit nástroje, které jednoduše řečeno zeefektivňují práci a zaměstnancům dávají možnost pracovat na něčem, kde je stroj zastoupit nedokáže (Dřímalka, 2020, s. 311). Tyto nástroje mohou pomoci s xkopírováním dat, s propojením různých aplikací a procesů, strojovým čtením dokumentů či s vytvářením personalizovaných dokumentů (Dřímalka, 2020, s. 310– 315). Za zmínění stojí nástroje jako jsou Zapier, Integromat, Microsoft Power Automate, Automate či Rossum. Pomocí API pak lze spárovat nespočet nástrojů od sociálních sítí, přes fakturaci až po expedici zboží logistickou společností.
- **Prototypování:** součástí optimalizací webových stránek by mělo být dle Croxen-Johna a kol. (2022, s. 152-153) vytváření hypotéz a jejich testování pomocí experimentů. Díky nim je podnik schopen zajistit růst tržeb a optimalizovat míry konverze. Existují různé nástroje, které pomohou levně vytvořit prototyp, který lze otestovat se zákazníkem. Takzvané wireframy, tedy náhled nového webu, lze vytvářet například pomocí nástrojů jako je Sketch, InVision Studio, Figma či Adobe Illustrator.

Cílem této kapitoly vytvořit pouze základní přehled nástrojů nikoliv jejich detailní rešerši. Na trhu však existují i další nástroje, které může podnik využívat.

2.3 Výkonnost webu a základní analytiky

Webová analytika představuje sběr, sledování, měření a vyhodnocování dat webové stránky. Čajková a Polgári (2022, s. 356) se doslova vyjadřují takto: *“Správně nastavená analytika je základem e-shopu.”* Informace z webové analytiky jsou základním informačním nástrojem, který dává zpětnou vazbu marketérům, majitelům a dalším na jejich práci. Ukazují, co funguje a co ne. Odpovídá na otázky odkud zákazníci na webové stránky přicházejí, kudy odcházejí, co a jak nakupují, co je zajímavé nebo kde je pro ně web nesrozumitelný. Pokud si podnik dá tu práci, aby s daty pracoval, sklízí pak ovoce v podobě vyšších příjmů a spokojenějších zákazníků (Croxen-John a kol., 2022, 11).

Čajková a Polgári (2022, s. 356) zmiňují dva základní pilíře analytiky:

- **Konzistentnost:** tento pilíř představuje stále stejné používání dat napříč různými systémy a zeměmi. Pokud si tedy podnik například zvolí jako významný ukazatel sledování obratu včetně DPH, musí ho stejným způsobem sledovat všude. Teprve pak jsou data vypovídající a lze s nimi pracovat.
- **Škálovatelnost:** tento pilíř představuje možnost data používat ve stále větším měřítku a napříč novými zeměmi. Pilíře jsou vzájemně propojeny, neboť nejsou-li data konzistentní jsou také méně škálovatelná. To pak vede k rostoucím nákladům.

Získávaná data lze rozdělit na dva základní prvky (Google, 2022). Prvním jsou metriky. Metriky představují tvrdá data, tedy něco, co lze spočítat. Příkladem jsou počty zákazníků, rychlost načítání webu a další. Druhým prvkem jsou dimenze. Dimenze představují jakýkoliv druh údajů, který slovně popisuje, co podnik měří, a který lze najít v jednotlivých řádcích reportů. Tedy například v reportu Zařízení je jedním z řádků dimenze Desktop, která díky uplatnění metriky návštěv vykazuje určitou hodnotu.

2.3.1 Klíčové metriky

Jak již bylo dříve vysvětleno, metrika představuje konkrétní data, která lze počítat. Zdroje uvádějí velké množství metrik, zde jsou vybrány jen některé.

Konverzní poměr

Dle Croxen.Johna a kol. (2022, s. 11) je konverzní poměr jednou z nejdůležitějších metrik. Tato metrika vyjadřuje z kolika procent návštěvníku webu se stali zákazníci. Jedná se o metriku, kterou stojí za to optimalizovat a jejíž optimalizaci se věnuje optimalizace míry konverze (CRO). Croxen-John a kol. (2022, s. 11) nicméně v souvislosti s touto metrikou podniky varují a upozorňují, aby se podniky neorientovali pouze na tuto metriku, ale využívali i další. Cílem CRO je zajistit, aby se více návštěvníku bez akce, například nákupu, registrace, vyplnění formuláře, konverzovalo na zákazníky. Chápe zákazník, co web nabízí? Chápe návštěvník, jak mu produkty pomohou vyřešit problém? Je snadné se na webu orientovat? Získává návštěvník relevantní informace, které k nákupu potřebuje vědět? Samotná optimalizace konverzního poměru zahrnuje vylepšování obsahu webu, texty, obrázky, rozložení stránky, možnosti dopravy, PPC reklamy a mnoho dalšího.

Jaký je ideální konverzní poměr nelze s určitostí říct. Chaffey (2011, s. 318) ve své knize zmiňuje 3% konverzní poměr jako úspěch, zmiňuje však, že je vhodné sledovat tuto metriku i v kontextu kanálů, odkud zákazník přišel, neboť u jiných kanálů se může vyšplhat až na nižší desítky procent (Chaffey, 2011, s. 502).

Průměrná hodnota objednávky

Tato metrika představuje množství peněz, které jeden zákazník v průměru na webu utratí.

Náklady na zákazníka

Jedna z metrik ziskovosti zákazníků je měřítkem průměrných nákladů na získání jednoho zákazníka. Jedná se o hodně komplexní metriku, do které Croxen-John a kol. (2022, s. 13) doporučují započítat skutečně všechny náklady na reklamu, nástroje včetně nákladů na personál.

Návštěvnost webu

Tato metrika představuje množství lidí, kteří přijdou na webovou stránku. Pro podnik je následně klíčové zjišťovat a vyhodnocovat zdroje návštěvnosti. Přišli lidé prostřednictvím placené či organické (neplacené) cesty. Na které stránky chodí nejvíce lidí? Co jsou významné vstupní stránky? Jakými kanály se k nám lidé dostávají? Má návštěvnost stoupající tendenci? To jsou otázky, na které je dle Chaffeyho (2011, s. 63) třeba odpovědět.

Míra opuštění nákupního košíku

Tato metrika udává, kolik procent lidí se založenou objednávkou tuto objednávku nedokončí. V praxi to znamená, že zákazník vybral zboží, vyplnil údaje, ale nakonec zboží nezplatí či neobjedná. Zde se otázka přímo nabízí: Proč zákazník objednávku nedokončil? Nabízíme vyhovující možnosti platby a dopravy? U této metriky může pomoci zapojení mailingových

nástrojů a vytvořit automatizované e-maily, které zákazníkovi nedokončenou objednávku připomenou (Čajková, Polgári, 2022, s. 465).

Rychlost načítání webu

Tato metrika představuje, jak rychle se web uživateli po otevření načte. Zajímavý výzkum v této oblasti provedl Google za využití neuronové sítě a velkého objemu dat. S 90% přesností zjistil, že s dobou načítání stránky od jedné sekundy do deseti sekund se pravděpodobnost, že návštěvník mobilního webu odejde, zvyšuje o 123 % (An, 2018). Přesto, že je tento výzkum už čtyři roky starý, nedá se očekávat, že by se míra opuštění snižovala.

Míra okamžitého opuštění

Tato metrika (v angličtině bounce rate) představuje procento zákazníků, kteří odejdou po zhlédnutí jedné stránky. Význam této metriky je velký například u vyhodnocování reklamních kampaní. Může se jednat o znamení, že uživatel klikající na reklamu očekával něco jiného a reklama tedy neplní účel. Chaffey (2011, s. 502) zmiňuje, že touto metrikou lze posuzovat relevantnost a atraktivitu stránky, kterou návštěvník navštíví.

2.3.2 Nástroje webové analytiky

Jak již bylo zmíněno, základní metriky a dimenze je vhodné aktivně sledovat a vyhodnocovat. Pro tyto účely existuje celá řada nástrojů webové analytiky. Podnik zapojuje měřící tzv. trackovací kódy do svého webu a v nástrojích následně zpracovává data.

- **Google Analytics:** dle Čejkové a Polgářiho (2022, s. 356) zcela zásadní analytický nástroj. Pomocí něho podnik získává statistická data a dimenze těchto dat. Dozví se jací zákazníci a odkud přicházejí. Jaké kanály jsou nejpřínosnější. Zkrátka všechny zmíněné klíčové metriky.
- **Google Search Console:** nástroj, který podniku pomáhá v SEO optimalizaci. Podnik skrz něj získává informace např. pomocí jakých slov se uživatel na web dostal, které stránky Google indexuje a jaké jsou pozice ve vyhledávání (Pačinek, 2022).
- **Hotjar, Smartlook apod.:** nástroje zjišťující chování uživatelů na webu. Tento nástroj vytváří heatmapy (pro kliknutí, scrollování či pohyby myši), umožňuje vytvářet ankety a nabízí možnost nahrávání pohybu zákazníků po webu. Croxen-John (2022, s. 21) ho doporučuje nainstalovat každé firmě, která chce zařít přijímat rozhodnutí na základě dat a nikoliv intuice.
- **Facebook pixel:** tento nástroj propojuje informace o návštěvnicích webu s reklamou. S jeho pomocí podnik může vybudovat okruhy uživatelů pro reklamu, reklamy optimalizovat či těžit z remarketingu, tedy oslovovat potenciální zákazníky, kteří již na webu alespoň jednou byli.

Pačinek (2022) dále doporučuje využívat nástroj Google Tag Manager (GTM). GTM se zabuduje do webu a následně se skrz něj vkládají trackovací kódy. Jeho největším přínosem je jednoduchost a přehlednost. Nasadit nový či upravit stávající kód zvládne i poučený laik a není potřeba při každé změně volat IT specialistovi, dodává.

2.4 Pet e-commerce

Pet e-commerce je kategorie elektronického obchodování, která cílí na potřeby pro domácí mazlíčky, na českém trhu především potřeb pro psy a kočky. Dle Duníkové (2018) i Vachkové (2022) stojí dlouhodobě především na prodeji krmiv.

2.4.1 Trendy v pet e-commerce

Dle informací z průzkumu Robertse (2022) v roce 2021 vzrostl celosvětový trh s péčí o domácí zvířata z 245 miliard dolarů v roce 2021 na 261 miliard dolarů v roce 2022. Celosvětově nejvíce posílily regiony: Asie (9,3 %) a Jižní Amerika (5,9 %). Východní Evropa stoupla o 4,2 % (Roberts, 2022). Ze stejného výzkumu také vyplývá, že byt' jsou Severní Amerika a západní Evropa v tomto segmentu vyspělé, v porovnání s celosvětovým růstem stále nabízejí možnosti pro nárůst spotřebitelských nákupů a existuje zde prostor pro rozvoj nových produktů a kanálů. Na Americkém trhu pak dle Statisty (2018) patří pet e-commerce mezi tři největší kategorie spotřebního zboží. Jeho hodnotu v roce 2019 odhadovali na 9,2 miliard dolarů, od té doby stále stoupá. Na český trh s potřebami se pak dívá Duníková (2018). Ta hodnotu trhu zboží pro domácí mazlíčky v ČR v roce 2018 odhaduje na 5,52 miliard korun, e-commerce má však na tomto čísle pouze 7% podíl (Vachková, 2022).

Roberts (2022) predikuje, že se v následujících letech bude zvyšovat množství vlastníků domácích zvířat a tím se i zvýší celkový cílový trh. Dále doplňuje, že zmíněný rostoucí trend podnikům umožní pronikat na nové trhy. Růst je patrný také na českém trhu, jak ve své přednášce zmiňovala Vachková (2022). Dle jejích slov je však v roce 2022 růst způsoben především zvyšujícími se cenami, nikoliv zvýšenými objemy prodeje. Vachková dále uvádí, že růst mezi Q1 a Q2 v roce 2022 je 9 %, samotné objemy krmiva pro zvířata však poklesly o 5 %. Růst trhu je tak dle jejího názoru zapříčiněn 14% navýšením cen. Objemově od Q4 2021 klesá.

Snížení ekologické zátěže

Karolína Čápková (2022) na konferenci Friends of Pets řekla, že také do oblasti potřeb pro domácí mazlíčky začíná vstupovat aspekt ekologické zátěže. Doplňuje dále, že na tomto trhu se to týká především obalových materiálů a složení krmiv. Čápková dále uvádí, že v roce 2021 preferovalo 66 % majitelů mazlíčků výrobky šetrné k přírodě. S tím souhlasí také Žižková (2020) a doplňuje, že českého spotřebitele zajímá u obalu kromě udržitelnosti také praktičnost například v podobě možnosti obal opakovaně uzavřít. Žižková ve svém článku dále píše, že se na trhu ve stále větší míře objevují recyklovatelné obaly či obaly z recyklovaného materiálu. Existují i kamenné obchody, které prodávají tak zvané bezobalově. To znamená, že zákazník si sám přinese vlastní nádobu, do které si zboží naváží. Vyjma udržitelných obalů Čápková (2022) zmiňuje i samotné složení krmiv. Doporučuje, aby firmy začaly vyhledávat udržitelné proteiny a suroviny. Sama poté zmiňuje vlastní zkušenost z firmy VAFO, která začala vyrábět krmivo, kde je část masové složky vyměněna za hmyz. Ten má dle jejích slov nižší spotřebu půdy i vody a je energeticky nenáročnější.

2.4.2 Chovatelství na internetu během nastupující ekonomické krize

V průběhu let 2020–2022 proběhla globální pandemie Covis-19, která dočasně uzavřela obchody, podniky či přepravní trasy. V roce 2022 následoval vyostřený konflikt na Ukrajině a později tohoto roku také energetickou krizí v ČR. To vše na spotřebitele působilo a ovlivnilo jeho nákupní chování. Tato kapitola se věnuje trendům, které lze spatřovat v posledním roce.

Šetření spotřebitelů a nákup privátních značek

V roce 2022 uváděla Hájková (2022) na webu České národní banky inflaci ve výši 17,4 % a poukázala na to, že spotřebitelé začali šetřit. To potvrzuje také Vachková (2022). Ta dále zmiňuje, že se mění také životní styl spotřebitelů. Rovnou se opírá také o data. Ve své přednášce uvedla, že více jak čtvrtina lidí začala vařit doma nebo méně utrácet za oblečení. Dále rozvedla různé taktiky spoření a zmiňuje tři hlavní taktiky: 48 % spotřebitelů omezilo výdaje za luxusní zboží, 18 % nakupuje více privátních značek a 21 % kupuje produkty v akci.

Nákup ve slevách

Jak již bylo zmíněno v předchozím odstavci, v e-commerce se v roce 2022 začal zvyšovat promoční podíl. Jinými slovy zvýšilo se množství prodejů produktů, které byly ve slevě. V roce 2022, jak uvádí Vachková (2022) bylo v rámci FMCG (jehož součástí je i PET food) prodáno 60 % zboží v promočních akcích. V samotné kategorii psího krmiva se pohybuje podíl tržeb získaných z promočních akcí kolem 50 %.

Negativní vývoj

V rámci průzkumu Heureka group prováděném v období 1. 1. 2022 – 31. 7. 2022 byl zaznamenán pokles hned v několika pet segmentech. 32% pokles byl zaznamenán v prodeji oblečků, 20% pokles u pomůcek pro výcvik psa a 18% pokles v prodeji pelíšků a boud pro psy (Slavětinský, 2022). Negativní vývoj objemu prodejů tedy potvrdil stejně jako Vachková (2022).

2.5 Růstové strategie

Literatura nabízí mnoho typů a rozdělení strategií. V této diplomové práci budou rozebrány ty strategie, které se týkají růstu podniku. Nejprve samotná definice strategie. Gerry a Scholes (2007, s. 86) definují strategii následovně: *“Strategie je dlouhodobé zaměření a rámec působnosti organizace: přináší organizaci výhody prostřednictvím konfigurace jejich zdrojů v konkurenčním prostředí, aby dokázala uspokojit potřeby trhů a naplnit očekávání zájmových skupin.”* Další definici nabízí také Michael Porter (2016, s. 216), který ve svém článku pro Harvard Business Review konkurenční strategii popisuje jako způsob odlišení od konkurence díky úmyslnému výběru odlišných aktivit, které přinášejí unikátní mix hodnot. Jeho definice lze chápat také tak, že pro konkurenceschopnost podniku je klíčové, aby si podnik dokázal vybrat aktivity, jejichž finální mix je natolik unikátní, ale zároveň použitelný, že se podnik stane úspěšným právě díky vlastní unikátnosti.

Porter (2016, s. 219) se ve svém článku nezaměřuje pouze na konkurenceschopnost, ale také na výhody a nevýhody *“být velkým hráčem”* při využití růstových strategií. Pro účely této práce je však relevantní zaměřit se názory autora týkajících se *“malých hráčů.”* Porter (2016, s. 219) říká doslovně toto: *“Na rozdíl od zavedených hráčů bývají nováčci flexibilnější, neboť nemusí činit kompromisy vzhledem ke svým současným aktivitám.”* Z textu lze dále odvodit, že autor zastává názor, že být je nováček na trhu v nevýhodě povětšinou nižším dostupným kapitálem, neznámostí, chybějícími dlouhodobými strategickými partnerstvími apod., má jednu velkou výhodu a tou je flexibilita. Malý hráč může dle jeho názoru a zásad lean podnikání daleko rychleji testovat hypotézy u zákazníků a implementovat je v procesu růstu. Dokonce je schopen během velmi krátkého období zcela otočit směr podnikání. To je pro velké hráče často náročné z důvodů již zavedených procesů a postupů. Lean podnikání a s ním schopnost rychlé změny však nemusí být pouze výsost malých podniků, jak tvrdí Ries (2015, s. 159-175). Ten je přesvědčený, že lean podnikání může fungovat i ve firmách o stovkách zaměstnanců, pokud jsou dobře nastaveny procesy, odpovědnosti a ve firmě je inovativní kultura.

2.5.1 Dělení růstových strategií

K růstu podniku vede pět hlavních cest, jak uvádí Kroudi (2011, s. 91). Jsou to: Organický růst, Fúze a akvizice, Integrace, Diversifikace a Specializace. Pro to, aby podnik skutečně rostl, pokračuje, však nemusí podnik vybrat pouze jednu cestu. Musí však počítat s omezenými dostupnými zdroji a jejich vhodnou kombinací. Jednotlivé cesty dále rozvádí následovně:

- **organický růst:** Organický růst je takový růst, který přichází svým způsobem sám. Tento růst může jít ruku v ruce s rostoucím trhem nebo tím, že se firmě jednoduše daří lépe než konkurenci. Cestou je také vstoupit se stávajícími produkty na nový trh. Hlavním rizikem je to, že je organicky vygenerovatelný růst omezený, neboť výrobky stárnou, lidé umírají a trh je dlouhodobě nestálý z důvodů změn ve společnosti (politické, socioekonomické, ekologické, technologické...) a neustále se tedy vyvíjí;
- **fúze a akvizice:** Tato cesta je spojena nutně s tím, že se podnik spojí s dalším podnikem, který přinese značnou konkurenční výhodu. Spojením pak podnik získává benefity z úspor z rozsahu a efektivity, širší zákaznickou základnu a produktovou základnu, stabilitu a větší růstový potenciál, pomoc se vstupem na nový trh díky již zavedenému partnerovi či získání významných inovací (Kourdi, 2011, s. 94-95). Příkladem mohou být velké technologické podniky, které zkupují technologické startupy, které jim významně posílí jejich stávající produkty. Konkrétním příkladem nechť je akvizice startupu Red Hat, který v roce 2018 koupilo IBM. Za celkem rekordních 34 miliard dolarů IBM získalo přístup k významné technologii pro linuxovou distribuci a cloud computing, čímž významně posílilo vlastní cloudové služby (Holzman, 2018). Tak jako organický růst, i tato cesta má množství nevýhod a rizik. Ty se zde mohou týkat zvýšení byrokracie, organizační zkomplikovanosti a vytvoření globálního giganta, kterého dokážou přelstít menší rivalové (Kourdi, 2011, s. 94);
- **integrace:** Integraci Kourdi (2011, s. 99-101) rozumí jako úzké spolupráci s jinými podniky prostřednictvím joint venture, partnerských smluv či strategických spojení. Díky těmto spojeníům mohou podniky sdílet své zdroje, dosahovat větších cílů a zvýšit výsledný (společný) zisk. Zcela klíčové je v integraci pochopení cílů podniků a jasné definování a naplánování způsobů, kterými bude spojení pracovat;
- **diversifikace:** Ze samotného významu slova je jasné, že se jedná o přesunutí činnosti do dalších oblastí. Kourdi (2011, s. 102) vnímá dva způsoby, jak k diversifikaci přistoupit. Tím prvním je zavedením nového produktu na existujícím trhu a tím druhým je zavedení nového produktu na novém trhu. Mezi hlavní výhody diversifikace je rozložení rizika díky různorodější zákaznické bázi a produktové nabídce. Podnik se může stát atraktivnějším, posílit zákaznické služby či zvýšit podíl na trhu díky strategickým partnerům (Kourdi, 2011, s. 102). Příkladem diversifikace je firma RegioJet, která k autobusové dopravě přidala také vlakovou dopravu vlastními vlaky;
- **specializace:** Opakem diversifikace je specializace. V rámci té podnik ruší stávající aktivity, které nejsou pro podnik významné a zaměřuje se na ty strategicky nejvýznamnější (Kourdi, 2011, s. 103). Těm potom dedikuje své zdroje. Takový podnik musí být dostatečně flexibilní, aby následně dokázal maximálně rychle reagovat na změny trhu. V lepším případě samozřejmě tyto změny proaktivně předpovídat, či je dokonce iniciovat.

Rozdílný pohled má na rozdělení růstových strategií Ansoff a jeho Ansoffova matice. Na Obrázku 1 je znázorněno její grafické znázornění tak, jak ji popisuje Jakubíková (2013, s. 172). Tyto na trh zaměřené strategie vznikají na základě interakce mezi cíli organizace, produkty a trhy.

Obrázek 1 Ansoffova matice

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diversifikace

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vyčíst z Obrázku 1, jsou zde dva základní aspekty, které matice zobrazuje: existující prvky, tedy existující trh, na kterém již podnik operuje, a existující produkty, které má již podnik v nabídce, a nové prvky, tedy nový trh, kde podnik ještě neoperuje, a nové produkty, které chce teprve přidat do své produktové nabídky. Kombinací těchto prvků pak vznikají čtyři základní růstové strategie, jak je popisuje Jakubíková (2013, s. 72): Tržní penetrace, Rozvoj produktu, Rozvoj trhu a Diversifikace.

2.5.2 Tržní penetrace (průnik na trh)

Tržní penetrace, jinak označováno i jako průnik na trh, představuje růstovou strategii založenou na zvýšení podílu či posílení strategické pozice stávajícího produktu na aktuálně obsazeném trhu. Edward Russell-Walling (2012, s. 50) ji dokonce označuje jako nejbezpečnější růstovou strategii. S tímto označením souhlasí i Helena Horáková (2014, s. 76), která ji spojuje s ymožností využití již získaných znalostí o trhu a jeho fungování. Zmiňuje také, že vstup na nový trh je vždy spojeno s rizikem dosavadní neznalosti trhu. Na závěr ještě doplňuje, že tato strategická pozice je vytvářena unikátní hodnotou, kterou přináší odlišná sada aktiv. Porter (2016, s. 213) uvádí tři zdroje pro získání strategické pozice:

1. **uspokojování několika potřeb mnoha zákazníků:** jako příklad uvádí americkou firmu Jiffy Lube, která se specializuje nabídkou automobilových olejů a maziv;
2. **uspokojování mnoha potřeb několika zákazníků:** jako příklad uvádí americkou poradenskou a správcovskou firmu Bessemer Trust, která cílí výhradně na finance bohaté klientely;
3. **uspokojování mnoha potřeb velkého počtu zákazníků na omezeném trhu:** jako příklad uvádí americkou firmu Carmike Cinemas, která působí jen ve městech s méně než 200 000 obyvatel.

Organického růstu se dotkl již Kroudi (2011, s. 92), oproti Jakubíkové (2013, s. 72) se však zaměřoval na růst bez ohledu na novost produktů či služeb. Oba přístupy však spojuje fakt, že organickému růstu může pomoci i růst celého trhu jako takového. V tomto ohledu sem vstupuje také globalizace a její dopad na propojování a růst trhů. Globalizace boří hranice mezi jednotlivými trhy a vytváří jeden celosvětový trh. Michael Porter (2016, s. 247) k tomu přímo říká: *“Globalizace často skýtá růst, který je konzistentní s danou strategií, a otvírá větší trhy pro správně zaměřené strategie. Globální expanze, na rozdíl od rozšiřování působnosti v rámci své země, více posílí unikátní pozici a identitu firmy.”*

2.5.3 Rozvoj produktu

Russel Walling (2012, s. 50) pod strategií rozvoje produktu zařazuje všechny nové produkty, které podnik nově přidá do své nabídky stávajícím zákazníkům. S vyvíjejícím se trhem je pro podnik důležité neustále hledat produkty, které se budou dobře prodávat. S tím ostatně pracuje i životní cyklus produktu, který u každého produktu předvídá fázi úpadku. Tedy momentu, kdy klesá objem prodeje, a tedy i zisky z produktu. Příkladem použití této strategie může být podnik vyrábějící houbařské nože, který rozšíří své produktové portfolio o proutěné košíky na houby. Jak dodavatel, tak i materiál bude u těchto dvou produktů pravděpodobně jiný a pokud by se tedy například snížila nabídka oceli, může podnik stále prodávat košíky, které s ocelí nemají nic společného.

Je bohužel stále běžné, jak sám říká Porter (2016, s. 247), že podniky s vidinou “snadného” růstu začnou přidávat nové funkce, produkty a služby, avšak bez důkladné analýzy, a především bez přizpůsobení strategie. Cílem této strategie, jak pokračuje, však není náhodné přidávání produktů, například jako následování konkurence, ale aktivní práce s produktovou a celopodnikovou strategií. Doslova dále píše: “*Snaha o posílení růstu vede firmy k tomu, že nabízejí všechny typy produktů. Zatímco jen několik společností těšících se fundamentálním výhodám prosperuje, většina firem je odsouzena k bezohlednému zápasu, který nemůže nikdo vyhrát* (Porter, 2016, s. 246).” Pro trvale udržitelný úspěch je zcela klíčové definovat svou unikátní konkurenční pozici, tu zabudovat do svých aktivit, a po maximálně dočasném následování konkurence se této unikátní konkurenční výhody držet napříč aktivitami celého podniku. To ostatně potvrzuje i Michael Porter (2016, s. 246), který na toto téma přímo říká: “*Určité období napodobování může být v rámci rodících se odvětví nezbytné, odráží však spíše míru nejistoty než žádoucí stav věcí.*”

Strategie rozvoje produktu podniku pomáhá hned v několika oblastech. Zavedením strategie rozvoje produktu se podnik může přestat spoléhat jen na malou skupinu stakeholderů, ať zákazníků, zdrojů či třeba dodavatelů. Díky tomu podnik rozloží riziko, které z existence závislosti na jediném produktu vyplývá. Jako další benefity rozvoje produktu zmiňuje Kroudí (2011, s. 102) zvýšení atraktivity pro zákazníka či poskytnutí ochrany před: “*měnicími se podmínkami, které mohou vyústit v krátkodobé obtíže nebo v dlouhodobý, konečný úpadek.*” Příkladem měnicích se podmínek je válka na Ukrajině z roku 2022, kdy se rozbily některé dodavatelské řetězce či opatření spojená s pandemií covid-19, která zapříčinila uzavření nejednoho podniku, které se nestihly dostatečně rychle adaptovat. Důvodem mohl být nečekaný nezájem zákazníků, absence produktů, které by pomohly nahradit ušlý obrat z hlavního předmětu podnikání, či dočasně upravená legislativa která přímo bránila provozovat podnikatelskou činnost.

2.5.4 Rozvoj trhu

Jak lze vyčíst z Obrázku 1, strategie rozvoje trhu spočívá v nabídnutí existujícího produktu či produktů novým zákaznickým segmentům či trhům. S tímto výkladem souhlasí také Russel-Walling (2012, s. 50). Expanze na nový trh však není všespásná, jak říká Porter (2016, s. 247) a dále pokračuje: “*Firmy mohou často růst rychleji – a ziskověji – díky lepšímu výběru potřeb a produktových variant, v rámci nichž se organizace umí odlišit, než když se prostě přesune do rychleji rostoucích oblastí, ne kterých není ničím unikátní.*” Novým trhem lze minit jak nový zákaznický segment, tak nový zahraniční trh.

Faktorem, který nelze ve spojitosti se strategií rozvoje trhu opomenout, je globalizace. Díky ní se svět propojuje a vytváří globální, celosvětový trh. Podnik se při expanzi na nové trhy mimo jiné rozhoduje, s jakou strategií bude na trhu operovat, jak moc bude globální či bude své produkty lokalizovat na místní podmínky. Kroudí (2011, s. 93) to popisuje na příkladu se

vstupem univerzálního automobilu Ford Escort na mezinárodní trh. Tento vůz měl být pro všechny trhy stejný a také se tak na globálním trhu prezentoval. Jak však Kroudi popisuje, marketingově to nefungovalo a auta se neprodávala dle plánu. Když tedy Ford vyvíjel novější model Focus, poučil se z předchozích chyb a produkt vybavil různými odlišnostmi (například seřízení závěsu kol a další výbavou) tak, aby vyhovoval vkusu na jednotlivých trzích a místních podmínkách. Kroudi (2011, s. 93) dále nabízí další příklad, kdy firma MTV využila lokálních odlišností. Ta přestala nabízet hudbu stejnou všude po světě, ale lokalizovala ji dle odlišností. Člověk z ČR by tedy získával hudbu zcela odlišnou oproti Arabskému světu či třeba Indii. Kourdi (2011, s. 93-94) svůj pohled zakončuje doslova tímto: *“Ve světě globálních značek, jako je Sony, McDonalds, IKEA, CNN, vychází úspěšné podnikové strategie ze základních hodnot a norem spojených s lokální vnímavostí a povědomí. To přibližuje organizace lokálním potřebám a požadavkům, které se do značné míry kulturními odlišnostmi.”*

Trh je možné rozvíjet také oslovením nového zákaznického segmentu. To je ostatně velmi často využívaná strategie například u startupů, jak popisuje Ries (2015, s. 150). Ten výběr segmentu zmiňuje nejen v začátcích podnikání, ale také pozdějších fázích, kdy se podnik pomocí testování a experimentů dozvídá, které segmenty jsou pro jeho produkty vhodné a které nikoliv. Jako příklad lze uvést rezervační systém pro sportovní trenéry. Po jeho zavedení mezi sportovními trenéry ho lze nabídnout dalším živnostníkům, kteří pro svou práci také potřebují plánovat schůzky, řešit platby či si ke klientům psát poznámky. Tyto segmenty jsou si tedy v něčem podobné, a právě to lze u strategie rozvoje trhu využít pro úspěšný vstup se stávajícím produktem na nové trhy.

Fúze a akvizice

V této kapitole jistě stojí za zmínění strategie růstu fúze a akvizice, která je již dříve zmíněna u růstových cest Jeremyho Kroudiho (2011, s. 91). Ten ji však definuje jako samostatnou strategii, a má jiný význam. Pro účely využití fúzí a akvizic pro strategii rozvoje trhu tak, jak ji popisuje Russel-Walling (2012, s. 50) budou dále rozvedeny pouze z pohledu rozvoje trhu.

V souvislosti s rozvojem trhu definuje Kroudi (2011, s. 99-100) dva typy integrace: vertikální a horizontální:

- **vertikální integrace:** Spojující se podniky jsou ze stejného odvětví, ale z jiného stupně hodnotového řetězce. Příkladem budiž spojení společnosti PepsiCo se svými restauracemi (Kourdi, 2011, s. 99-100). V ČR pak například společnost Makro, velkoobchod potravin a dalšího spotřebního zboží, která začala tvořit alianci maloobchodních prodejen pod hlavičkou Můj obchod;
- **horizontální integrace:** Pod tento pojem se schovává spojení podniků, které jsou ve stejném odvětví, ale fungujících na různých trzích (Kourdi, 2011, s. 100). Typickým příkladem může být právní firma z Evropy, která se spojí se svou americkou kolegyní. Díky takovému spojení může firma nabízet globální služby, získat úspory z rozsahu, zvýšit svou důvěryhodnost, získání znalostí o fungování místního trhu apod.

Další formou spojenectví je i takzvaný Joint venture, tedy smluvně založená spolupráce. Při té, na rozdíl od akvizice a fúze, nedochází ke sloučení podniků, ale k právně ošetřené spolupráci. Příkladem může být uzavřené partnerství mezi českým podnikem poskytujícím software pro restaurace a španělskou sítí restaurací. Český podnik získá renomé na novém trhu a restaurace může získat například zisk z prodeje, či možnost používat produkt zdarma či s významnou slevou.

2.5.5 Diverzifikace

Poslední strategií je strategie diverzifikace. Dle Russela-Wallinga (2012, s. 50) se jedná o nejrizikovější strategii, při které podnik hledá nové trhy pro své nové produkty. Jak ho doplňuje Horáková (2014, s. 76), hlavní riziko spočívá jednak v neznalosti nového trhu, tak v neznalosti zpětné vazby na produkt. O to významnější je, aby podnik před samotným vstupem nepodcenil strategické analýzy jak vlastního podniku, tak trhu, na který vstupuje. Nováček na trhu však není pouze v nevýhodě, jak říká Porter (2016, s. 219). Díky svým předchozím aktivitám z jiného trhu, dle jeho názoru, podnik získal důležité mimo oborové know-how, které si nyní přináší a je schopen díky němu vytvářet nové strategické pozice.

2.5.6 Růstová past a rizika růstu

Růstové strategie, stejně jako jiné strategie s sebou přináší různá rizika. Kompromisy a hon za růstem může narušit unikátní konkurenční výhodu a tím destabilizovat původní produktovou nabídku a cílené zákazníky (Porter, 2016, s. 244). Porter dále varuje před chutí konkurovat několika různými způsoby. To může dle jeho názoru vést ke zmatku, ničit motivaci zaměstnanců a zneřehledňovat firemní vizi a poslání. Porter doslova zmiňuje: *“Konkurenti často pokračují ve vzájemném napodobování, dokud tento cyklus neukončí naprosté zoufalství, jehož výsledkem je fúze nebo návrat k původní pozici.”* S existencí rizik souvisejícími s růstovými strategiemi souhlasí také Kroudi (2011, s. 105). Rizika se mohou objevit také uvnitř firmy. Tato rizika se mohou týkat například vnitropodnikových procesů, změn organizačních struktur či pracovních metody. V tomto ohledu Kroudi (2011, s. 105) doporučuje udělat důkladnou analýzu procesů a určit ty věci, které fungují, které potřebují zlepšit či ty, které je potřeba zcela vyřadit. To vyzdvihuje přímo jako nutnost v případě růstu akvizicí či fúzí. S růstem mohou souviset také zvyšující se náklady. Dle Kroudiho (2011, s. 105) se nejčastěji jedná o zvýšené náklady na administrativu. Ty souvisí například s fúzí či akvizicí, kdy se některé procesy duplikují a je potřeba je pročistit a tyto duplikáty odstranit. *“Integrace pracovních sil s podobnými funkcemi, ale velkými rozdíly v platech a podmínkách, může být obtížná* (Kourdi, 2011, s. 105).” Dále se mohou zvyšovat náklady na zásoby, náklady na dočasně neefektivní logistiku, na reklamace a další.

Na růst podniku může reagovat také konkurence. Změny ve strategii lze vnímat jako předzvěst slabšího období, a tedy příležitosti k útoku, či zcela opačně, tedy jako předzvěst silnějšího období, na které je třeba se preventivně připravit. Tak jako tak, konkurence může na změnu růstové strategie reagovat. Ostatně růst podniku může signalizovat i to, že se odvětví dobře daří a tím přivábí vstupy dalších konkurentů.

Celkově vzato lze říci, že růst ovlivňuje ve firmě vše od rozhodování, přes inovace až po aktivity pro zlepšení týmového ducha. I přes rizika to však neznamená, že má firma raději zůstat bezpečně tam, kde je. Protože především v nečinnosti na dnešním dynamicky se rozvíjejícím trhu se skrývá nebezpečí (Porter, 2016 s. 244).

2.5.7 Výběr růstové strategie

V předchozí kapitole bylo popsáno základní rozdělení růstových strategií. Byla také popsána rizika, která se k růstu mohou pojit. V této části je popsáno, jakým způsobem lze k výběru růstové strategie přistoupit.

Kourdi (2011, s. 112-113) definuje tři základní kroky pro výběr růstové strategie: analýzu, plánování a implementaci strategie.

Analýza podniku, trhu a prostředí

Naprostým základem je dle Kroudiho (2011, s. 112) důkladná analýza podniku, trhu a prostředí. S tím souhlasí také Ries (2015, s. 42). Ten analýzy ukrývá pod souhrnné označení “*ověřené zjišťování*,” které je v jeho podání zaměřeno především na analýzy týkajících se zákazníků či potenciálních zákazníků. Zanalyzovat je potřeba následující části: trh, na kterém podnik působí; podnik a jeho procesy; zdroje zisku; konkurenční pozici; silné a slabé stránky podniku; cílový zákazník. Kourdi (2011, s. 105-106) doporučuje, aby se podnik v této fázi pokusil zodpovědět tyto otázky:

- Která část podniku je nejziskovější?
- Jaké jsou vyhlídky jiných potenciálně ziskových částí z krátkodobého, střednědobého a dlouhodobého hlediska?
- Výhody nevýhody rozšiřování?
- Jaká jsou kritéria úspěchu a měřítka výkonu? Jak je lze sledovat?
- Které možnosti jsou podle lidí v organizaci nejlepší? Jaké jsou jejich názory na případné příležitosti a obtíže?
- Má podnik jasné zaměření? Nemá příliš mnoho produktů, trhů a iniciativ nebo příliš málo příležitostí, na kterých lze vydělat?
- Jaký způsob rozšíření je pravděpodobně nejlepší? Je dostupný z hlediska peněz, dalších zdrojů a času?
- Jaká jsou rizika jednotlivých variant?

Není vhodné tento krok přeskačovat, neboť se jedná o moment, kdy podnik zjišťuje, v jakých podmínkách podniká či plánuje podnikat. To zmiňuje také Ries (2015, s.41), dle kterého je hlavním úkolem podnikání vybudovat podnik v nejistých podmínkách, a proto popisuje zjišťovací fázi jako pro podnik životně důležitou.

Plánování strategie růstu

V tomto kroku je klíčové vytvořit akční plán a významné milníky pro implementaci strategie (Kroudi, 2011, s. 133-134). Kromě srozumitelné časové osy management určuje plán zodpovědné osoby, určuje potřebné zdroje pro jednotlivé etapy plánu a definuje měřitelné milníky, které budou reflektovat úspěšnost či neúspěšnost implementace.

Implementace strategie

Poslední fáze, jak ji definuje Kroudi (2011, s. 112-113) je implementace. V této fázi podnik realizuje naplánovaný strategický plán. Součástí této fáze je dle Kroudiho (2011, s. 148) také kontrola průběhu implementace. Doporučuje sledovat dodržování časového harmonogramu, kontrolovat využívání zdrojů, ptát se zákazníků na zpětnou vazbu atd. S průběžným zjišťováním zpětné vazby od zákazníků v průběhu implementace souhlasí také Ries (2015, s. 102). Ten do této problematiky navíc přináší zajímavý pohled na neúspěch implementace. Dle jeho názoru může neúspěch implementace přinést zásadní zjištění, které firmě v budoucnu pomůže. Ať tedy navrhuje analyzovat a plánovat s plnou pozorností, doporučuje jít do fáze implementace s otevřenou myslí, aby i neúspěch mohl přinést již zmíněná kritická zjištění.

2.6 Vize podniku

Při výběru růstové strategie nelze zapomínat ani na vizi podniku. Ta představuje představu budoucnosti. Ries (2015, s. 27-28) ve své knize popisuje vizi jako něco stálého, na čem celý podnik stojí. Dle jeho názoru se produkty pravidelně optimalizují, strategie se upravují, ale vize se mění málokdy. Opravdu silná vize dokáže do jedné věty přenést představu podniku o stavu v budoucnosti, kam se podnik chce dostat. Jak se budou díky firmě lidé chovat? Jak firma posune společnost či prostředí? Kam povede používání výrobků či služeb? Kam se posune status quo? Jinak řečeno, vize: *“definuje kým chceme být, do jakého stavu se (např. v horizontu 3 až 5 let) chceme dostat* (Večeřa, 2019).” Růstové strategie mohou značně změnit směřování podniku. Podnik uhne z cesty a může přijít o unikátní konkurenční výhodu, kterou má.

2.6.1 Silná a slabá vize

Byznysový konzultant Mírek Sázovský (2020) o vizi říká: *“Nejlepší vize přicházejí ze skutečného zájmu a vášně.”* Dále silnou vizi popisuje jako krátkou, jasnou a pochopitelnou větu, která je vytvořena pro konkrétní firmu. Lépe řečeno konkrétní firmou. Důležitým aspektem je také působení vize na jedince. Rozumí jí? Dokáže poznat, kdy je vize naplněna?

Vytvoří-li však firma takovou vizi, kterou by mohl napsat kterýkoliv konkurent jak ze stejného, tak jiného odvětví, zaměstnanci se za ni nepostaví. Každý zaměstnanec si pod slabou a generickou vizi může představit něco jiného, nebo také vůbec nic. Příkladem budiž vize: *“Vytvořit prostředí uspokojující potřeby zákazníků* (Mallya, T. 2008).” Co tato věta znamená pro firmu? Co pro zákazníka? Jedná se o příklad vize, kterou by si mohli napsat stovky firem, ale neplnila by přínosy vize. Tvrzení o nevyužitelnosti generické vize podporuje i Makovičová (2019) z firmy LoveBrand, která přímo říká: *“Vizi definujeme skrz pohled lidí, zákazníků a zaměstnanců. Vizi proto nemůže být, že zdvojnásobíte obrat, ale zásadně jen přínos, kterého chcete dosáhnout pro lidi.”*

2.6.2 Vazba vize na strategie podniku

Než firma stanoví strategické cíle a strategie, doporučuje David Rock (2009, s. 90-91) ve své knize Leadership s klidnou využití model zaměření pozornosti. V tom definuje pět úrovní pozornosti: vize, plánování, detaily, problémy a drama. Vizi určuje jako první úroveň, od které se vždy začíná. Konkrétně říká: *“Přemýšlení o vizi je spojeno s otázkou “proč?” a později doplňuje o otázky: “Proč chcete dělat tento projekt? Čeho se snažíte dosáhnout? Jaký je Váš cíl? Mít jasnou vizi znamená vědět, jaký je váš cíl v daném rozhovoru nebo projektu.”* Teprve poté přistupuje k fázi plánování, která již hledá cestu, jak vizi naplnit. Bez jasné vize tedy nepokračuje dál k úrovni plánování, neboť by začal plánovat cestu, ale nevěděl, kam jde. S touto posloupností souhlasí i Ries (2015, s. 27), který vizi popisuje jako základní stavební kameny, na kterých stojí celá firma. Obdobně k vizi přistupují také John Purkiss a David Royston-Lee (2014 s. 66) ve své knize Vytvořte si vlastní značku. Ti však místo slova vize používají slova Záměr a Cíl: *“Váš záměr je nad vším ostatním. Pokud vaše úkoly, cíle, plány naplňují váš záměr, vaše práce vás bude mnohem více uspokojovat.”* Byť je tedy slovo jiné, význam má obdobný jako má vize dle ostatních zmíněných autorů. Rock (2009, s. 90-91), Ries (2015, s. s. 27) i Purkiss s Royston-Leem (2014, s. 66) se každopádně shodují v tom, že by podnik měl mít jasně definováno, kam míří a teprve od toho odvozovat samotnou strategii podniku.

2.6.3 Přínosy vize v podnikání

Odborná literatura uvádí hned několik přínosů, které vize může mít. Duhigg (2016 s. 114-115) ji spojuje s podporou inovací, Rock (2009, s. 241) ji vyzdvihuje v kontextu procesu rozhodování a Kawasaki (2011, s. 72) ji spojuje s lepším veřejným míněním. Tato část si rozebere jednotlivé možné přínosy, které vize může mít a které mohou souviset s výběrem růstové strategie.

Podpora inovací

V případě, že se firma neposouvá dál, neinovuje stávající produkty, procesy či služby hrozí riziko, že začne zaostávat za konkurencí a přestane být konkurenceschopná. Ries (2015, s. 215) v této spojitosti dokonce apeluje na podniky, aby si svou schopnost inovovat aktivně udržovaly. Vytvořit však prostředí, kde zaměstnanci proaktivně přicházejí s návrhy na zlepšení, není zcela jednoduché. Ries (2015, s. 215) s tím souhlasí, ale zmiňuje, že i stohlavé firmy mohou inovace podporující prostředí udržet a že vize je jeden z pomocníků na této cestě. Na konto podpory inovací píše americký novinář a spisovatel věnující se produktivitě Duhigg (2016, s. 114) toto: *“Četné akademické studie se zabývaly vlivem hlavních cílů a stále znovu shledávaly, že pokud zaměstnanci přimějí usilovat o ambiciózní a na první pohled nesplnitelné cíle, může dojít k obrovským inovacím a produktivitě.”* Dle jeho názoru však nesmí být cíle příliš megalomanské. V případě příliš vysokého cíle, který se zdá být nedosažitelný, a zaměstnance přesvědčí, že není možné ho dosáhnout, působí dle jeho slov kontraproduktivně. *“Mezi ambicí, která pomáhá lidem dosáhnout něčeho úžasného, a ambicí, která ničí morálku, je tenká hranice* (Duhigg, 2016, s. 115).”

Stav v budoucnosti, ke kterému směřujeme

V souvislosti s vizí zmiňuje Andrews (1996, s. 40) přínos v rovině motivační. Hlavní přínos a význam vize vnímá v rovině synchronizace týmu. To znamená, že díky vizi tým rozumí, k jakému cíli směřuje. Díky tomu, že se do vize jednotlivci zamilují a silně se emočně angažují, dokáží zdolat překážky daleko lépe, než kdyby ono silné emoční pouto chybělo (Andrews, 1996, s. 40). V tomto ohledu lze zakladatele přirovnat ke kapitánovi lodi. Kapitán určuje, do kterého přístavu se pojedou (přeneseně vize lodí). Jeho posádka pak k tomuto přístavu směřuje – kormidelník kormidluje, další natahuje a sundává plachty, další přitahuje lano. Celý tým spolupracuje a řeší příchozí problémy tak, aby se celá loď úspěšně dostala do cíle. Tedy pracují tak, aby týmově vize dosáhli, jak by řekl Andrews (1996, s. 40). Rock (2009, s. 90-91) tento přínos rozvádí i mimo tým ve svém modelu zaměřenosti pozornosti. V něm definuje pět úrovní – vize, plánování, detaily, problémy a drama. Vizi postavil hned na první úroveň, od které se by se mělo odvíjet všechno ostatní. Bez jasné vize tedy nepokračuje dál k úrovni plánování, neboť by člověk začal plánovat cestu, ale nevěděl, kam jde.

Opora při rozhodování

V průběhu podnikání přichází chvíle, kdy je potřeba udělat jasné strategické rozhodnutí. Zavedeme tento produkt? Nabereme nového CEO? Vstoupíme na slovenský trh? Pokud má firma jasně definovanou vizi, může se o ni opřít i při rozhodování. Rock (2009, s. 241) doporučuje před velkým rozhodnutím svolat schůzi, na které je nejprve zrekapitulovaná vize, poté aktuální situace v procesu plánování. Teprve poté, co jsou prvky projité, doporučuje pokračovat, neboť teprve poté se tým dokáže soustředit na vyšší cíl a rozhodovat v kontextu toho, jak dané rozhodnutí ovlivní naplňování vize.

Veřejné povědomí o firmě

Veřejným vyhlášením vize a cílů může firma přispívat i své důvěryhodnosti u zákazníků potažmo celé veřejnosti. Kawasaki (2011, s. 72) dokonce dodává, že organizace, které veřejnost v tomto směru neinformuje, mohou působit neuchopitelně a potenciální zákazníci neví, co

organizace vlastně chce. Pokud však zákazník dokáže jasně říct, co firma chce, je pro ně daleko více okouzující, jak dále dodává. Pokud si navíc firma zvolí natolik silnou vizi, lze ji komunikovat také v PR aktivitách a tematicky spojovat firmu s danou vizí, potažmo tematikou.

Vize tedy může mít mnoho přínosů a vybrání autoři se jednohlasně shodují, že by ji firma měla mít definovanou a aktivně ji používat pro svůj prospěch.

2.7 Společensky prospěšné podnikání

Neboť se podnik, vybraný pro analytickou část, řadí mezi společensky prospěšné podniky, bude dále rozvedeno, co to společensky prospěšné podnikání je. Samotný pojem vychází z anglického “*Social Business*” či “*Social Entrepreneurship*.” V češtině je znám také jako sociální podnikání. Pojem sociální podnikání má však i negativní jazykový význam, jak říká Jurečková (2015, s. 13). U některých skupin, jak svůj názor rozvádí, vzbuzuje vyloženě pejorativní konotaci, neboť je nezřídka zaměňován právě za zmíněné neziskové organizace, kde se efektivita vložených financí měří obtížněji, a které často zapomenou, že “neziskové” neznamená “*ve ztrátě*.” Cílem sociálně prospěšného podnikání je řešit společenský problém či naplňovat cíle udržitelného rozvoje tak jak je definovalo například OSN (2015). Tyto cíle mohou být z oblasti vzdělávání, zdraví, životního prostředí, chudoby a další. Na rozdíl od neziskových organizací mohou generovat zisk. Zisk jde však ruku v ruce se společensky prospěšnou vizí/misí.

Sedm principů společensky prospěšného podnikání

Muhammad Yunus (2014), bangladéšský ekonom a držitel Nobelovy ceny za mír, definoval principy společensky prospěšného podnikání, díky kterým je snadnější představit si, jak společensky prospěšný podnik vypadá. Yunus definuje těchto 7 principů:

1. cílem společensky odpovědného podnikání je překonat alespoň jeden společenský problém;
2. společensky odpovědné podniky jsou finančně a ekonomicky udržitelné;
3. investoři dostanou zpět pouze částku své investice. Nad rámec investovaných peněz se neposkytují žádné dividendy;
4. když je částka investice splacena, zisk společnosti zůstává společnosti na další rozvoj;
5. společensky odpovědné podniky zastávají rovnost žen a mužů a jsou ohleduplní k životnímu prostředí;
6. zaměstnanci dostávají tržní mzdu s lepšími pracovními podmínkami;
7. podnikání dělá svým účastníkům radost.

V ČR tyto principy přijal například podnik ImpactHub, jehož programy přímo podporují projekty, startupy a firmy, které se těchto principů drží (Jurečková, 2015, s. 13).

2.8 Metodika

Hlavním cílem diplomové práce je provést analýzu vybraného podniku a na základě ní navrhnout růstovou strategii, která bude realizovatelná v prostředí tohoto podniku a v souladu s vizí podniku.

2.8.1 Metody pro analýzu podniku

Pro analýzu podniku byly využity standartní metody týkající se analýzy podniku. Konkrétně se jednalo o:

- analýza metrik webu;
- SWOT analýza;
- popsání podnikatelského záměru pomocí metody Lean Canvas;
- popsání hodnoty přinášené zákazníkovi a benefity stávajících produktů pomocí metody Value Proposition Canvas.

V rámci analýzy webu byly analyzovány metriky, které byly popsány v teoretické části. Data byla získána z dostupných webových nástrojů, které firma aktuálně používá. Jsou jimi Google Analytics, Hotjar, Google Search Console a PageSpeed Insight. Analyzovaná data jsou z období 11. 9. - 8. 10. 2022.

Analýza SWOT byla zpracována dle veřejně dostupných dat, konzultace s majitelem a informacemi popsány v teoretické části diplomové práce. Její struktura je dle popisu Jeremiho Kroudiho (2011, s. 34).

Lean Canvas byl vypracován dle metodiky Ash Mauryho (2016, s. 71-109). Pro jeho vypracování byl využit již zpracovaný Lean Canvas firmy z dubna 2022 a následný rozhovor s majitelem firmy.

Value Propotion Canvas byl vypracován dle metodiky popsané v knize Value Propotion Design (Osterwalder, et al., 2014, s. 6-30). Nabízí další způsob, jak se dívat na zákazníky, jejich potřeby a problémy v kontextu produktu podniku. Pro jeho vypracování byl využit již zpracovaný Value Propotion Canva z března 2022 a následný rozhovor s majitelem firmy.

2.8.2 Metody pro aktualizaci vize

V průběhu analýzy podniku vyšlo najevo, že stávající vize podniku není aktuální a nesplňuje charakteristiky silné vize. Po její aktualizaci byly využity aplikované v kvalitativním rozhovoru s majitelem podniku. Jednalo se konkrétně o tyto:

- 5x Proč;
- IKIGAI.

Metoda 5x proč slouží k identifikaci kořenové příčiny problému a pomáhá nalézt osobní motivaci. Metoda byla aplikována tak, jak ji popisuje v kurzu Pulkert (2021).

IKIGAI je metoda pro zjištění smyslu života a stojí na průsečíku čtyř hodnot: Co miluji, co svět potřebuje, v čem jsem dobrý a co mě uštví. Tuto metodu popisuje Garcia (2017, s. 1-10) ve své knize Ikigai.

Vize podniku bude následně použita pro doporučení růstové strategie. Ta by totiž měla tuto vizi pomáhat naplňovat.

2.8.3 Kvantitativní dotazník

Pro lepší pochopení potřeb a problémů cílové skupiny byla zjišťována primární data skrze dva dotazníky a jednu anketu.

Výzkumné otázky

Cílem prvního dotazníku bylo detailnější zjištění problémů cílové skupiny. Otázky měly za cíl zjistit, jak problém vybraná cílová skupina aktuálně řeší. Konkrétně se jednalo o tyto otázky:

- Jaké produkty či služby jste v souvislosti s tréninkem psů někdy zakoupili?
- S jakým cílem jste tyto produkty či služby kupovali?
- Jaké konkrétní téma vás nyní ohledně života se psem zajímá?

Druhý dotazník se zaměřil na poznání nového trhu, kam by podnik mohl potenciálně vstoupit. Otázky měly za cíl zjistit, které služby zaměstnanci dog-friendly firem sami využívají a zda by měli zájem, o zprostředkování těchto služeb zaměstnavatelem. Dog-friendly firma je taková firma, kam mohou zaměstnanci na pracoviště vodit vlastního psa či psy. Konkrétně se jednalo o tuto otázku, která měla přímou souvislost s nabízenou růstovou strategií:

- Ocenili byste, pokud by vám zaměstnavatel zprostředkoval některý z těchto benefitů?

Respondenti se vyjadřovali k těmto možnostem: lekce s trenérem na pracovišti, psí školka, psí školka s hlídáním a tréninkem, socializační workshop, workshop pro kolegy, přednáška na téma nežádoucího chování, poradenství při výběru psa, teambuilding pro pejskaře, zvýhodněné ceny na vybavení a zvýhodněné ceny na vzdělávací kurzy.

V průběhu září byla vytvořena anketa o jedné otázce, která měla za cíl zjistit, jak vypadá běžná návštěva psího parku.

Sběr dat

Sběr dat prvního dotazníku proběhl v období září 2022 mezi stávajícími zákazníky podniku a skrz oslovení fanoušků Facebookové skupiny Žiju s reaktivcem – Prostor pro majitele reaktivních psů. Díky tomu byl dotazník doručen mezi relevantní respondenty, kteří psa vlastní a kteří ho aktivně vychovávají.

Respondenti druhého dotazníku byli oslovováni prostřednictvím sociální sítě LinkedIn a přímým oslovováním dog-friendly firem. Sběr dat proběhl v období druhé poloviny září roku 2022.

Anketa byla položena prostřednictvím instagramového účtu vybraného podniku. Data byla sbírána dne 18. 8. 2022.

Vyhodnocení dat

Vyhodnocení dat probíhalo v obou dotaznících formou zjišťování četnosti odpovědí respondentů (Tahal, 2017, s. 83). U vybraných otázek prvního dotazníku byla zjišťována také relativní četnost (Tahal, 2017, s. 83). Relativní četnost byla zjišťována také u ankety. Zjišťování četnosti a relativní četnosti je spojeno se získáním základních dat o preferencích a potřebách cílové skupiny. Tato data budou využita jako podklad při výběru růstové strategie pro vybraný podnik.

2.8.4 Analýza konkurence

Pro vybrané růstové strategie, byla vytvořena analýza konkurence, které pomohou s rozhodnutím, zda danou strategii doporučit. Pro analýzu konkurence byla využita heatmapa marketingové agentury HappyEnd. Způsob jejího vyplňování a práce s ní vychází z konzultace s Pavlem Bartošem (2022), který v této agentuře působí. Data pro její vyplňování byla zjišťována z veřejně dostupných zdrojů v kooperaci s majitelem podniku, který má vzhled do problematiky.

2.8.5 Analýza rizik

Pro analýzu rizik byla využita matice rizik tak jak ji popisují Hnilica a Fotr (2009, s. 39-42). Jedná se o kvalitativní metodu analýzy rizik. Pro její zpracování byla využita hodnotící škála v rozpětí 1-5 pro pravděpodobnost nastání rizika 1-16 pro ohodnocení intenzity negativních dopadů, jak popsali Hnilica a Fotr (2009, s. 41).

3 Analytická část práce

Pro analytickou část diplomové práce byla vybrána firma Psychologie.cz. Autorka má k této firmě úzkou vazbu, neboť ji v roce 2019 zakládala. V tuto chvíli v podniku zastřešuje marketing a má díky tomu možnost dostat se k interním informacím. Podnik v tuto chvíli zaznamenal pokles o nabízené produkty a je před strategickým rozhodnutím, kterou růstovou strategií využije.

V první části je popsána analýza podniku dle popsané metodiky v teoreticko-metodologické části práce. Je popsáno vnitřní i vnější prostředí, jsou vytvořeny a popsány modely Lean Canvas a Value Proposition Canvas pro vybraný podnik a je vytvořena nová, aktualizovaná vize. Jsou také popsány produkty, které podnik nabízí.

V další části jsou popsány výsledky dotazníku. Na tuto část navazují popsané navrhované růstové strategie, které jsou relevantní pro vybraný podnik.

V poslední části jsou vybrané strategie zanalyzované z pohledu realizovatelnosti a je vytvořena analýza rizik. V závěru je podniku doporučeno, kterou růstovou strategií implementovat.

3.1 Představení firmy

Psychologie.cz je společensky prospěšná firma, která si dává za cíl – změnit přístup lidí ke zvířatům, zejména ke psům. Psychologie.cz je internetový portál o moderní výchově psů pozitivními metodami, které v on-line kurzech představují nejlepší profesionálové v oboru v ČR. Majitelé psů se díky podniku učí, jak psům rozumět, vychovávat je a jak se zbavit běžných psích nešvarů. V roce 2022 podnik nabízel 28 zpracovaných kurzů se 14 profesionálními trenéry psů a zvířat. V roce 2021 překročil obrát 3,5 milionu Korun, prodal přes 1500 kurzů a vybudoval tisícíhlavé publikum svého Psiho podcastu.

Podnik byl založen v roce 2019. V tomto roce podnik obdržel ocenění v soutěži Social Impact Award, kterou pořádá Impact Hub. Ve stejném roce také obdržel americký grant Awesome without Borders, jako první v ČR.

Podnik nemá stále zaměstnance. Osmičlenný tým je složen z nezávislých externích zaměstnanců.

3.2 Analýza firmy

Tato část je zaměřena na analýzu firmu. V rámci interní analýzy byla provedena základní analýza webu a jeho metrik doporučených v teoreticko-metodologické části diplomové práce. Dále jsou popsány silné a slabé stránky podniku, je popsán byznys model podniku pomocí Lean Canvas a hodnota, kterou získávají zákazníci ve Value Proposition Canvas. V závěru je popsána a vytvořena nová vize firmy.

Externí analýza podniku je zaznamenána v analýze SWOT, konkrétně ve složce příležitostí a hrozeb.

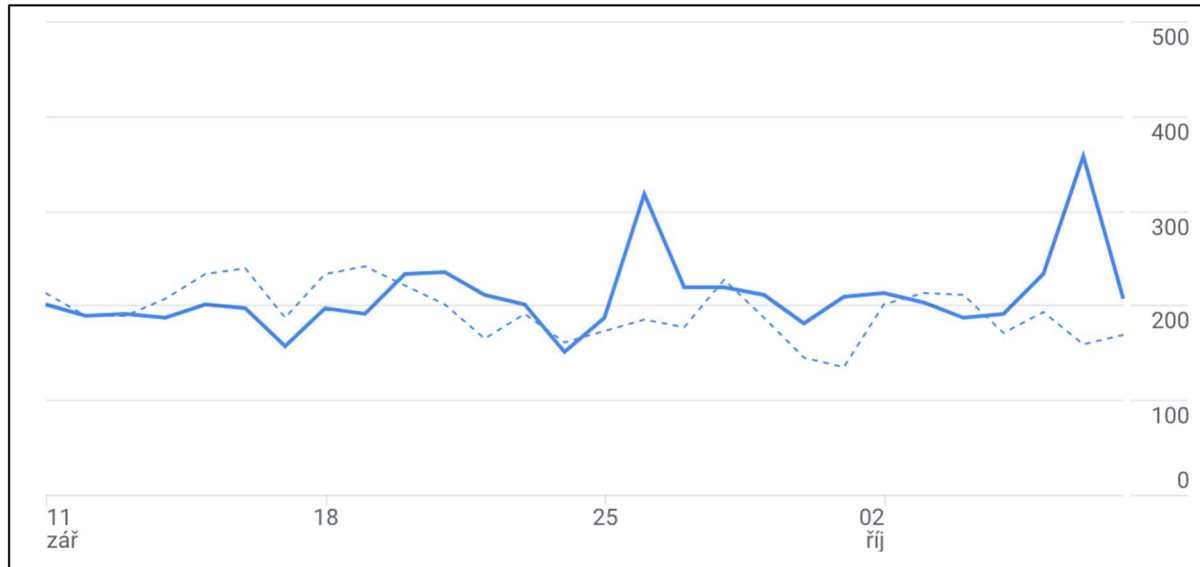
3.2.1 Analýza webu

Vybraný podnik má svou podnikatelskou činnost zaměřenou na produkty prodávané prostřednictvím internetu. Analyzovaná data jsou z období 11. 9. - 8. 10. 2022. Některé metriky firma dovolila sledovat, ale není možné je konkrétně vyčíslit v této práci.

Návštěvnost webu

Návštěvnost je zobrazena na Obrázku 2. Obrázek byl pořízen z Google Analytics účtu vybraného podniku.

Obrázek 2 Návštěvnost webu psychologie.cz v období 11. 9. - 8. 10. 2022



Zdroj: Google Analytics (2022)

Jak je z Obrázku 2 patrné, za posledních 28 dní web navštívilo 5 000 lidí, návštěv bylo o něco více ve výši 6 800. Denní návštěvnost se pohybuje okolo 180 lidí. V návštěvnosti za posledních 28 dní je patrný úspěch dvou kampaní a to 26. 9. 2022, kdy byl vypuštěn velmi úspěšný příspěvek na sociálních sítích (nárůst na 317 návštěv) a 7. 10. 2022, kdy firma odeslala newsletter (nárůst na 358 návštěv).

V letošním roce došlo k aktualizaci webu a nasazení nového designu. To se promítlo do návštěvnosti v květnu, kdy se nový web ladil. V tuto dobu web zaznamenal snížení návštěvnosti o 20–30 %. Od té doby se postupně zvyšoval, až se ustálil na oněch 5 tis. návštěvách měsíčně, které jsou patrné na Obrázku 2.

Konverzní poměr

Firma si nepřála konverzní poměr zveřejnit. V rámci jeho analýzy však bylo zjištěno, že jeho výše v posledních měsících každý měsíc klesá. V dubnu letošního roku došlo ke spuštění nového webu. Vzhledem ke kolizi s nastupující ekonomickou krizí, a především s kolizí vydání webu se začátkem krize na Ukrajině, lze velmi těžce analyzovat, jak se spuštění nového webu odrazilo na konverzním poměru webu a zda stojí za snižujícím se konverzním poměrem. Majitel firmy však pokles konverzního poměru přikládají spíše tomu, že lidé začínají šetřit (Nushart, 2022). Jak ostatně potvrzuje i aktuální trend v pet e-commerce zmíněný mezi trendy v teoretické části.

Průměrná hodnota objednávky

Tuto informaci firma nechce zveřejňovat.

Náklady na zákazníka

Tuto informaci firma nechce zveřejňovat.

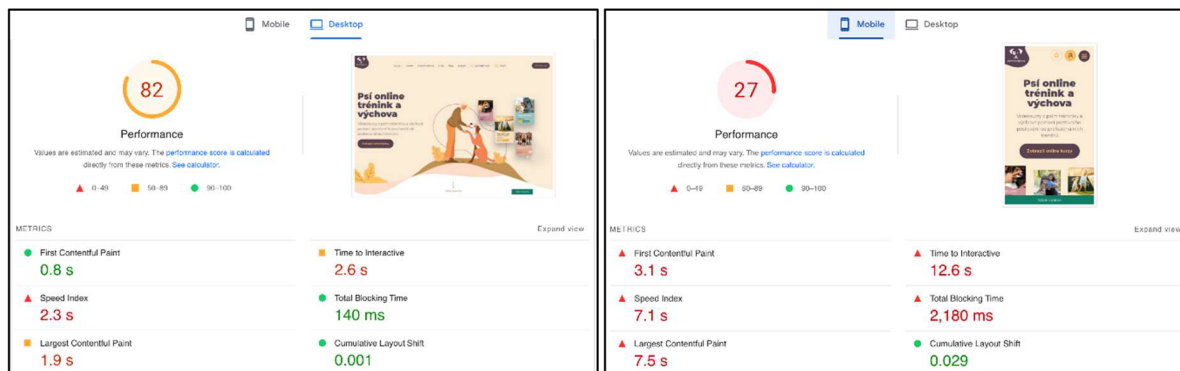
Míra opuštění nákupního košíku

Tuto informaci firma nechce zveřejňovat. Dle získaných informací s touto metrikou však firma pracuje a využívá e-mailingové nástroje pro oslovení zákazníků, kteří košík opustili.

Rychlost načítání webu

Pro zjištění této metriky byl využit nástroj PageSpeed Insight. Z něho je patrné, že rychlost načítání webu není vůbec optimální. Na obrázku 3 níže je vidět porovnání rychlosti načítání prostřednictvím stolního počítače (desktop) a prostřednictvím telefonu (mobile).

Obrázek 3 Analýza rychlosti webu ze 8. 10. 2022



Zdroj: PageSpeed Insight

Na počítači jsou hodnoty označeny o 8 bodů níže, než je úroveň opravdu dobrých výsledků. To značí, že je desktopová verze webové stránky optimalizována a rychle se načítá. Oproti tomu mobilní telefon má s rychlostí 3,1 s na načtení výsledky velmi špatné. Dle informací z Google Analytics z období popsaném v metodice je více než 60 % návštěv webu právě skrz mobilní zařízení, a bylo by vhodné udělat odbornou analýzu pro zajištění zrychlení webu pro mobilní zařízení.

Míra okamžitého opuštění

Za posledních 28 dní se míra okamžitého opuštění pohybuje dle zařízení: mobil 75,5 %, počítač 58,2 % a tablet 72,4 %. Dle dlouhodobých statistik se tato hodnota příliš nemění a konstantě se pohybuje na této úrovni.

Přívětivost webu pro zákazníka

Design webu je dle názoru autorky práce přehledný a nabízí zákazníkovi důležité informace pro nákup už na hlavní stránce. Zákazník má k dispozici informace o nabídce produktů, hodnocení dalších zákazníků a informace o trenérech z kurzů. Slabší stránkou webu je možnost vyhledávání. Vyhledávací okénko sice je, nicméně nenabízí automatickou nabídku vyhledávaných dotazů, není výrazné a je tedy méně intuitivní. Dle heatmapy z nástroje Hotjar, viz příloha 1 lze vyzorovat, že návštěvníci webu klikají na místa k tomu určeným. Výjimkou je místo na pravé straně úvodní grafiky, kde jednotky lidí klikaly na dlaždice kurzů, které jsou však jen grafickým prvkem. Může však návštěvníky mást.

V rámci další analýzy heatmap HotJar je patrné, že uživatelé mají zájem o obsah, interagují s ním a zajímají se o další. Významně kladně z této analýzy vychází příspěvky na blogu, u kterých návštěvníci rolují až k nabízeným kurzům, které si následně prohlížejí viz Příloha 2.

3.2.2 Lean Canvas a Value Proposition Canvas

Pro jasnější uchopení samotného jádra podnikatelské činnosti firmy psychologie.cz byl vytvořen Lean Canvas viz Obrázek 4. Ten vznikl na základě konzultace s majitelem nad poslední verzí Lean Canvasu, který podnik vytvořil v dubnu 2022 (Nushart, 2022).

Obrázek 4 Lean Canvas psychologie.cz

Lean Canvas Podnikatelský plán na jedné straně papíru Online kurz zdarma na www.leancanvas.cz		Projekt: Psychologie.cz - online	Autor: Kateřina Pavlů	Datum: 8. 10. 2022
Problém Jaké jsou 1-3 nejpálčivější problémy vašich zákazníků? 1. Mám prvního psa a nevím, co s ním 2. Můj pes má problém 3. Psí trenér je daleko/nemá čas 4. Nevím, jak se orientovat v množství zdrojů a informací o psech	Řešení Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků? Online kurzy zaměřené na konkrétní problémy od experta na dané téma, i komplexní kurzy pro začátečníky.	Unikátní nabídka hodnoty Cím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka? Nejširší výběr online kurzů na téma tréninku psů a zvířat v ČR. Na každý psí problém zde najdete řešení od toho nejpovolnějšího trenéra. Bez čekání. Z domova. Srozumitelné a v praxi.	Neférová výhoda Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy? Smluvní podmínky s psími trenéry. Umíme propojit trenéry a zákazníky. Dokážeme nalákat top české trenéry, aby s nimi chtěli spolupracovat.	Zákazníci Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé? Helča: 26 let z Prahy, první pes, navíc z útulku. Neví si rady a chce to dělat správně Jana: 45 let, děti ukecaly aby pořídili psa. Teď se o něj musí starat a pes jí neposlechne, neví jak dál. Martina: 28 let, chodí na cvičák s prvním psem. Nelíbí se jí, jak má za psa tahat a stresuje ji, že ji do toho trenérka nutí. Lenka: psí trenérka - pozitivkařka, 35 let, chce se naučit něco od dalších sích trenérů
Existující alternativy Jak zákazníci řeší své problémy dnes? Chodí na cvičák, najdou si psího trenéra, přečtou knihu, dívají se na pořad v televizi, tutoriály na YT, jiné online kurzy	Indikátory Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (akvizice, aktivace, konverze, tržby, doporučení)? Když se řekne vzdělávání pejskařů, vybaví se psychologie.cz. - 2000 zakoupených kurzů ročně - Průměrné hodnocení kurzů nad 90 % - Min 1,5 kurzu na člověka	Srozumitelný opis Jak jednoduše opíšete vaše řešení pomocí již existujících? Seduo/Coursera/Udemy se zaměřením na trénink psů a zvířat.	Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům? Online - IG, FB, PPC, Blog, Psí podcast psychologie.cz, články pro média, Psoškola Offline - kniha Neštěkej na svého psa, na akcích, kam je firma zvána, skrz majitele	První vlaštkovy S kým můžete začít nejdříve? Firma již prodává
Struktura nákladů Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady? Fixní náklady: správa webu, využívání, LMS, odměny dodavatelů služeb, produkce kurzů Variabilní: autorské honoráře, online reklama		Genový model Jak naceníte vaše řešení problému? Dle rozsahu kurzu a unikátnosti tématu v rozsahu 390 - 3490 Kč za kurz s neomezeným přístupem k výukovým videím. K dispozici poradna pro kurzisty.		

Lean Canvas vytvořil Ash Maurya na základě Business Model Canvasu, je distribuován pod licencí CC BY-SA 3.0. Google Draw vytvořil Lucas Cervera. Přeložili Jan Veselý a Petra Hájková.

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Jak je vidět na Obrázku 4, Lean Canvas má jasně danou strukturu. Níže jsou jednotlivé části rozepsány dle posloupnosti doporučeného vyplňování.

Zákaznický segment

Podnik cílí především na ženy, nicméně má zákazníky i mezi muži. Dle popsaných marketingových person lze určit dva typy zákazníků. Prvním jsou majitelé psů, kteří hledají informace o tom, jak vychovat vlastního psa. Druhým jsou psí trenéři, kteří hledají další metody a postupy, jak se zlepšovat ve vlastní profesi. Oba typy spojuje potřeba přistupovat ke zvířeti eticky a nechat k fyzickým trestům.

Vzhledem k tomu, že podnik již na trhu 3 roky funguje, první vlaštkovy již není nutné definovat, neboť ty již nakoupily při spuštění prvního kurzu v prosinci 2019.

Problém

Na základě definované cílové skupiny zákazníků byly dále popsány jejich hlavní skupiny problémů. Prvním problémem je neznalost majitele prvního psa. Tento člověk neví, co má se svým prvním psem dělat a jak ho vychovat. Další kategorií problémů jsou již existující konkrétní problémy, kterým majitel psa čelí. Příkladem může být pes, co se bojí sám doma,

štěká na děti nebo pes, co má strach z ohňostroje. Třetí kategorií jsou problémy s přístupem k informacím. Buď jsou pro majitele psa nedostupné, neboť je vysněný trenér příliš vzdálený či nemá volné kapacity, nebo je informací tolik, že majitel psa neví, které má vybrat.

Na trhu existuje velké množství alternativ. Jsou jimi psí cvičiště, odborné knihy, tréninky psů, tutoriály na YouTube, pořady v televizi či konkurenční on-line kurzy.

Unikátní nabídka hodnoty

Vybraný podnik má na trhu s on-line kurzy zaměřujícími se na tréninky psů a zvířat největší produktové portfolio. Zákazník má možnost vybrat si z 28 on-line kurzů. Podnik zároveň spolupracuje s největším počtem trenérů ze všech konkurenčních webů. Zmíněnými 28 kurzy provází 15 různých profesionálních trenérů. Zákazník si tak může zakoupit kurz vytvořený na míru konkrétnímu psímu problému, který navíc povede odborník na dané téma.

Pro srozumitelný opis je možné využít již existující e-learningové portály jako jsou Coursera, Udemy, Khan Academy, Skillshare či české Seduo. S jediným rozdílem, že se vybraný podnik zaměřuje čistě na tematiku tréninku psů a dalších zvířat.

Řešení

Výsledným řešením, které podnik zákazníkům přináší, je prodej on-line kurzů zaměřených jak na konkrétní problémy od experta na dané téma, tak i komplexní kurzy pro začátečníky. Unikátní hodnota je zde doplněna o výběr konkrétních expertů na danou problematiku. Právě to je jeden z velkých benefitů on-line kurzů, je možné najít konkrétního odborníka.

Kanály

Podnik využívá především on-line marketingové kanály. Pro marketingovou komunikaci využívá vlastní profil na sociálních sítích Instagram a Facebook. Pravidelně podnik přispívá na svůj YouTube kanál. Zákazníci se na stránky podniku dostávají také skrze Psoškolu, on-line výuková videa e-shopu Spokojenypes.cz, na které se podnik podílel. Samotným kanálem je podnikový podcast, kam si podnik zve trenéry psů a dalších zvířat z celé ČR. Nechybí ani placené kanály jako jsou PPC reklamy, blog a jeho SEO optimalizace či obsahová spolupráce s dalšími subjekty na pet e-commerce trhu.

Snahy podniku jdou vidět i v off-line aktivitách v rámci přítomnosti na fyzických psích akcích. Jedná se však o zanedbatelný efekt. Důležité je zmínit, že v majitelem připravované knize bude odkaz přímo na web podniku a potenciálně se může i kniha stát dobrým kanálem, jak cílovou skupinu oslovovat.

Struktura nákladů

Fixní náklady podniku jsou složeny z nákladů na správu webu, LMS licenci, využívání dalších marketingových nástrojů, odměny dodavatelům a pronájem kanceláře. V případě, že se vyrábí nový kurz, tak také náklady na něj. Do variabilních nákladů spadají autorské honoráře zapojených trenérů. Konkrétní čísla si podnik nepřeje uvádět.

Cenový model

Zákazník platí za virtuální produkt – on-line kurz. Dle rozsahu kurzu a unikátnosti tématu v rozsahu zákazníci platí v rozmezí 390–3 490 Kč za kurz s neomezeným přístupem k výukovým videím. Součástí ceny je přístup do uzavřené skupiny na Facebooku.

Indikátory

V identifikátorech podnik zmiňuje tři kvantitativní indikátory. Z cílení na průměrné hodnocení kurzů nad 90 % a minimálně 1,5 kurzu na zákazníka lze vyčíst orientaci firmy na zákazníka.

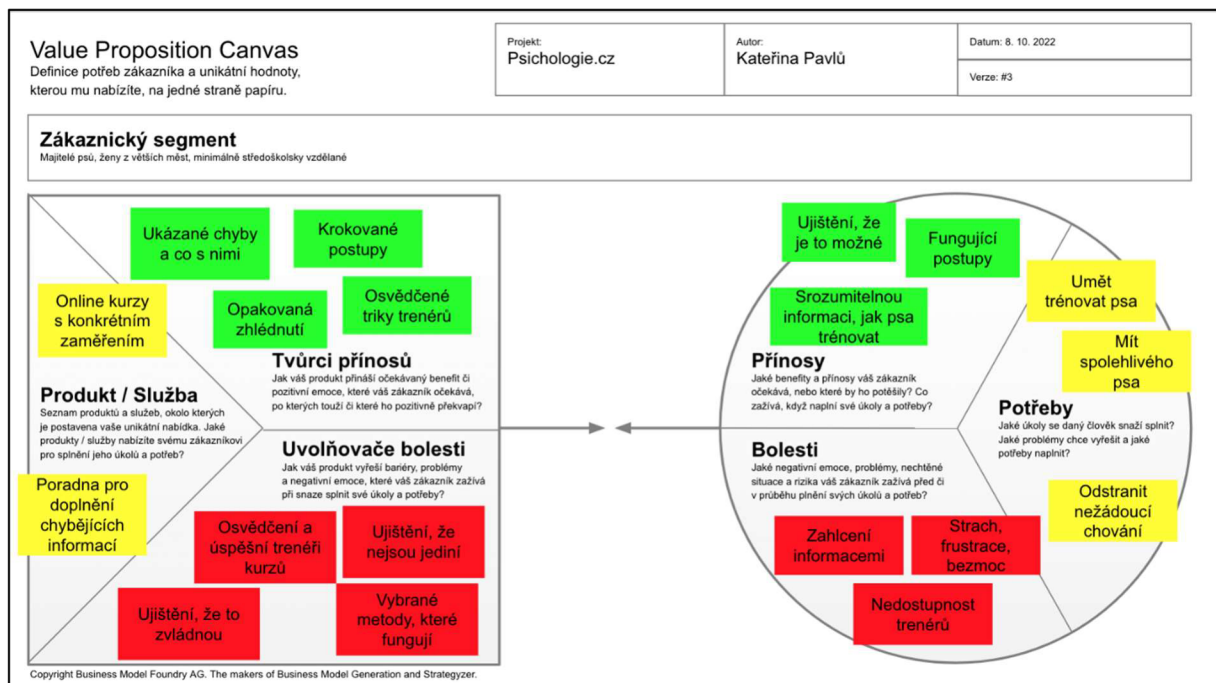
Dále je zde jeden ekonomický cíl v podobě cíle zakoupených 2000 kurzů ročně. Hůře měřitelným indikátorem je chtěná automatická asociace cílové skupiny “vzdělávání pejskařů = *psychologie.cz*”, přesto i to pro podnik znamená úspěch.

Neférová výhoda

Neférová výhoda představuje něco, co konkurence nemůže snadno zkopírovat, a co podniku pomůže uspět. Výhodou mohou být patenty, smluvní podmínky, unikátní know-how a další. Hlavní neférovou výhodou podniku jsou v tuto chvíli smluvní podmínky s trenéry. Důvěra těchto trenérů v podnik a ochota s nimi spolupracovat a spojovat vlastní jméno. Díky tomu, že podnik na trhu existuje již od roku 2019 měl možnost vytvořit si důvěru jak mezi trenéry, tedy odbornou veřejností, tak mezi zákazníky.

Pro důkladnější popsání a pochopení zákazníka je dále rozpracován Value Proposition Canvas. Ten je zobrazen na Obrázku 5.

Obrázek 5 Value Proposition Canvas *psychologie.cz*



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Stejně jako Lean Canvas i Value Propotition Canvas má jasně danou strukturu. Z Obrázku 5 lze vyčíst jeho jednotlivé části a jak jsou propojeny. Právě propojení je znázorněno barevným odlišením. Potřeby zákazníka jsou naplňovány produktem, bolesti zákazníka jsou uvolněny uvolňovači bolestí a chtěné přínosy jsou dodávány pomocí tvůrců přínosů. Níže jsou jednotlivé části popsány.

Zákazník – potřeby

V rámci tohoto Canvasu byly definovány tři základní potřeby zákazníka: umět trénovat psa, mít spolehlivého psa a odstranit nežádoucí chování. Tyto potřeby reprezentují problém, který se snaží zákazník vyřešit.

Zákazník – bolesti

Bolesti zákazníka představují negativní emoce či problémy, které jsou spojeny se snahou o vyřešení potřeby, problému. V tomto Canvasu jsou zaznamenány tři bolesti zákazníků. Zahlčení informacemi, nedostupnost trenérů a strach spojený s frustrací a bezmocí.

Zákazník – přínosy

Tato část popisuje, jaké přínosy zákazník chce získat a jaké emoce prožívá při naplnění svých potřeb. Canvas znázorňuje, že zákazník chce ujistit, že je možné problému se zbavit, chce získat fungující postupy a dostat srozumitelné informace o tom, jak svého psa trénovat.

Produkt – uvolňovače bolesti

Cílem uvolňovačů je vyřešit bariéry a negativní emoce, které má zákazník spojen se snahou o vyřešení svých potřeb. Zde jsou popsány jako nabízení fungujících metod od osvědčených trenérů a ujištění zákazníků, že nejsou jediní a že to zvládnou také.

Produkt – přínosy

Hlavními tvůrci přínosů pro zákazníka jsou krokované postupy, jak trénovat, které jsou doplněny o osvědčené tipy a triky trenérů. Nechybí ukázané a popsané chyby, které se mohou v tréninku běžně objevovat. Posledním zmíněným tvůrcem přínosů je možnost kurzy opakovaně pouštět.

Produkt – produkt

Výsledným produktem jsou tedy on-line kurzy s konkrétním zaměřením a k němu přidaná poradna pro doplnění chybějících informací.

Informace z Value Proposition Canvasu lze použít i do reklamních sdělení a zapojit je do popisu samotného webu.

3.2.3 SWOT Analýza

V rámci SWOT analýzy byly definovány silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby, které s firmou aktuálně souvisí.

Silné a slabé stránky

Dle veřejně dostupných informací jsou majitelé profesně velmi zkušení. Jeden zakladatel má více než čtyřleté zkušenosti z HR, marketingu, dva roky vede neziskovou organizaci zaměřující se na podporu začínajících podnikatelů a více než sedm let se pohybuje v pedagogice. Druhý zakladatel je uznávaný trenér psů s více než tříletou praxí, absolvent desítek odborných kurzů a certifikací a zároveň se zkušeností z pozice marketingového manažera sportovního klubu. Je tedy patrná kombinace praktických zkušeností z podnikání tak z oboru podnikání. Stinnou stránkou je, že oba tito zakladatelé působí na dalších pracovních pozicích či vedou další podniky.

Do roku 2022 s podnikem spolupracovalo 15 trenérů psů na výrobě kurzů a celkem 28 trenérů bylo pozváno do psího podcastu, který podnik produkuje. Podnik tak vlastní hodnotnou databázi kontaktů na odborníky z oboru a díky dlouhodobé spolupráci má jejich důvěru.

V současné době podnik nabízí pouze produkty, které jsou v on-line prostředí. Využívá pouze on-line komunikační a marketingové prostředky. Podnik je spřátelen s tréninkovým místem Necvičák, sám však žádné off-line aktivity nemá. Podnik se zároveň specializuje pouze na jediný typ produktů. V případě, že by cílový trh dočasně či trvale ztratil zájem o tento typ produktů, podnik přijde o veškeré příjmy.

Podnik na svém webu uvádí počty hodnocení jednotlivých kurzů. Dne 8. 10. 2022 se na webu vyskytovalo 380 hodnocení a jejich průměrná hodnota je 96,6 %. Žádný z kurzů, který má alespoň jedno hodnocení, nemá průměrné hodnocení nižší než 80 %.

Příležitosti a hrozby

Podnik vlastní rozsáhlé know-how související s tréninkem psů a propagací psích vzdělávacích produktů, které by mohl rozšířit na další oblasti života se psem.

V teoreticko-metodologické části byly popsány trendy týkající se pet e-commerce a trhu potřeb pro mazlíčky obecně. Z nich bylo patrné, že konzumenti začali s nastupující ekonomickou krizí šetřit a vydávat méně peněz za nemandatorní produkty a služby, do kterých spadají i tréninkové pomůcky. Byla zmíněna zvyšující se inflace, růst cen a vyšší tendence lidí šetřit. Oproti tomu jsou i trendy v kontextu podniku pozitivní. Probíhá trend humanizace domácích mazlíčků, lidé nakupují mazlíčků více a množství psů ve společnosti psů má vzestupnou tendenci.

Technologický pokrok nabízí příležitosti. Technologie VR ani AR není ve výuce tréninku psů zatím využívána. Ty by mohly odborné i laické veřejnosti nabídnout nový zážitek v kontaktu se psy a vytvořit živější a interaktivnější prostředí pro vzdělávání majitelů psů. Na trhu se začaly objevovat firmy, které přináší technologie IoT na pomůcky pro psy. Jimi jsou například chytré misky na krmení, obojky.

Trh s on-line kurzy nemá velké bariéry pro vstup konkurentů. Není zde vysoký nárok na zdroje finanční, lidské ani jiné.

Shrnutí SWOT analýzy je znázorněno na Obrázku 6.

Obrázek 6 SWOT analýza podniku

<p>Silné stránky:</p> <p>Kombinace odborných znalostí z oblasti psů, marketingu, HR atd.</p> <p>Hluboká znalost moderních metod tréninku</p> <p>Jeden ze zakladatelů je dobře známý psí trenér</p> <p>Network mezi trenéry a jejich důvěra ve firmu</p> <p>Vysoká spokojenost účastníků kurzů</p>	<p>Slabé stránky:</p> <p>Roztříštěná pozornost majitelů mezi další aktivity, které nesouvisí přímo s podnikem</p> <p>Síla firmy je pouze v online prostředí</p> <p>Problémy s rychlostí webu</p> <p>Nedostatečně posilovaná komunita v off-line prostředí</p> <p>Zdroj příjmů je z jediného typu produktů</p>
<p>Příležitosti:</p> <p>Možnost vnést aspekt tréninku psů do dalších oblastí</p> <p>Vytvoření produktů pro nové trhy, které jsou zatím nepokryté</p> <p>Rozvoj VR a AR s možností zprostředkovat živější kontakt se psem</p> <p>Zvyšující se množství psů ve společnosti</p> <p>Humanizace psů a přístup k nim jako ke členu rodiny, nikoliv pouze zvířeti</p>	<p>Hrozby:</p> <p>S nastupující krizí klesá zájem o on-line kurzy zaměřené na trénink psů</p> <p>Nízká bariéra vstupu konkurentů</p> <p>Lidé začali méně utrácet za tréninkové produkty</p> <p>Zvyšují se ceny a je vysoká míra inflace</p> <p>Strach konzumentů z budoucnosti</p>

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Zjištěné informace zobrazené na Obrázku 6 budou dále použity při výběru růstových strategií.

3.2.4 Vize psychologie.cz

Od vzniku prvního nápadu na jaře 2019 se vize firmy změnila. Zpočátku bylo cílem vytvořit jeden komplexní kurz pro každého pejskaře. Tento cíl vycházel z vize: *“Vše, co potřebujete abyste svého psa vychovali, v jednom kurzu.”* Po získávání zpětné vazby se vize upravila na *“Kvalitní a ověřené znalosti na jednom místě, ke kterým se může každý snadno dostat.”* Tato vize nicméně již nevyhovuje ani zakladatelům, ani firmě, ani nevyjadřuje jasnou představu v budoucnosti, se kterou by bylo snadné se ztotožnit. Proto je v následující kapitole rozvedena nová vize, která bude zohledněna při výběru růstové strategie.

3.2.5 Aktualizace vize

Jak bylo zmíněno stávající vize již není vyhovující stavu podniku a je třeba ji aktualizovat. Aktualizace se opírá o metodu IKIGAI a 5x proč. Tento proces probíhal v úzké spolupráci s majitelem podniku.

IKIGAI

Nejprve byla aplikována metoda IKIGAI. Podnikání bylo vždy snem obou zakladatelů a bylo jen otázkou času, než se do něčeho společně pustí. IKIGAI vypadá následovně:

- 1. Co milujeme:** *“Už od chvíle, co se známe sdílíme velkou lásku ke zvířatům. Chodili jsme společně na biologii, četli časopisy a ve volných chvílích sledovali dokumenty o zvířatech. Na kterékoliv společné dovolené jsme vždy vyhledávali místní zvířecí “atrakce” - zoologické zahrady, rezervace, místa s divokou zvěří atp. Sledovali jsme, jak prostory pro zvířata vypadají, co říkají informační cedule a pobuřovali jsme se nad dalšími návštěvníky, kteří se neuměli chovat – jednou fotili s bleskem netopýry (ve tmě), podruhé mlátili do ochranných plexiskel, jindy krmili cizí zvěř. Ostatně i my jsme dříve krmili cizí ovce chlebem. Ale jak jsme zjistili, že je tím můžeme i zabit. Poté jsme si pořídili společného psa a těchto aha-momentů jsme začali objevovat tisíce. Milujeme svého psa, ale milujeme také sebe a chtěli jsme žít společně v harmonii. Láska ale nestačila. Potřebovali jsme znalosti. A jak jsme je začali hledat, objevili jsme zcela neuvěřitelný svět. Výchova a trénink psů nás zcela pohltily,”* popisuje zakladatel firmy Tomáš Nushart (2022).
- 2. Co svět potřebuje:** *“Svět potřebuje propojit lásku s vědomostmi. Tak jako jsme my dříve nevěděli, jak vychovat vlastního psa, existuje spousta takových jako jsme my. Dnes a denně kolem sebe vidíme pejskaře, kteří svým psem nedokáží komunikovat, nerozumí mu, a mají s ním problémy. Dostupnost opravdu kvalitních informací však není dostačující (Nushart, 2022).”* Dle slov majitele je v ČR obrovská tradice kynologických spolků, kteří však místo sledování moderních výzkumů a metod, slepě zůstávají u zastaralých praktik, které zbytečně zneužívají psí schopnost *“odpustit svému majiteli prakticky cokoliv”*, a dívají se na psa z pohledu vyvrácených teorií. A právě to svět potřebuje – vzdělané majitele psů, kteří se svým psem dokáží žít zodpovědně. Zodpovědně jak vůči svému psovi, tak vůči okolí, ve kterém se psem žijí.
- 3. Co nás užívá:** Díky trendu humanizace domácích mazlíčků a zvyšujícího se počtu psů v domácnostech trh pro psí produkty existuje. To lze dokázat i na datech podniku, který za tři roky vyrostl na obrát 3,5 mil. Kč. *“Otázkou bylo, jak moc budou lidé ochotni utrácet za vzdělání. Proto jsme vyrazili do terénu. Ptali jsme se pejskařů kolem sebe, ptali jsme se psích trenérů, dívali jsme se na ceny psích škol, knih a hledali jsme, jestli jsou lidé ochotni za takovou věc zaplatit. První vydaný kurz byl našim MVP, kterým jsme zjistili, že trh tu skutečně je,”* říká Nushart (2022).

4. **V čem jsme dobří:** Kombinace know-how a pracovních zkušeností zakladatelů představují silnou stránku podniku.

Na základě této metody je patrné, že zakladatelé vybrali vhodný obor podnikání, který kombinuje lásku ke zvířatům, ochotu lidí za něj platit, odborné know-how a vizi toho, že by se měl způsob trénování inovovat dle nových vědeckých poznatků a metod.

5x Proč?

Metoda 5x proč navazuje na IKIGAI v kontextu aspektu, čím chce podnik měnit svět. Na základě toho vznikla otázka: “Proč je psa trénovat pomocí nátlaku,” která je patrná na Obrázku 7.

Obrázek 7 Metoda 5x proč aplikovaná na otázku Proč se trénuje stále pomocí nátlaku

Proč se trénuje stále pomocí nátlak	→	Protože má silnou historickou tradici.
	↙	
Proč to má silnou historickou tradici?	→	Protože lidé nevědí, jak to dělat jinak.
	↙	
Proč to neví?	→	Protože informace nehledají.
	↙	
Proč informace nehledají?	→	Proč jim přijde v pořádku psa trestat, když to funguje.
	↙	
Proč jim to přijde v pořádku?	→	Protože neexistuje společenský tlak na trénink bez nátlaku.

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Výsledky této metody naznačují směr, kterým by se nová vize měla ubírat. Jak je vidět na Obrázku 7, hlavním “proč” je “*Protože neexistuje společenský tlak na trénink bez nátlaku.*” Pokud má dojít k celospolečenské změně, musí se metody dostat k daleko více lidem a daleko rychleji. Ukázat, že lze trénovat psa bez nátlaku. Ukázat, že není v pořádku psa či jiné zvíře trénovat z pozice moci a síly.

Na základě těchto dvou metod byly navrženy tři formulace vize firmy:

1. **Když se řekne force-free trénink, řekne se psychologie.cz** - tato varianta zní pěkně, nicméně nemá dostatečně silný emoční náboj. Těžko se s ní ztotožňuje a zdůrazňuje ambice firmy, nikoli hlavní cíl – tedy vymýtit metody založené na nátlaku.
2. **Každý pes má možnost zažít moderní trénink** – tuto variantu používá jiný psí trenér. Cílem však není, aby pes zažil, ale žil. Nezdá se tedy být dostatečně ambiciózní.
3. **Všichni psi budou trénování pomocí force-free tréninku** – třetí a pro majitele nepříjemnější varianta. Je ambiciózní, ale ne nerealizovatelná. Nedívá se sice na problém očima lidí, ale tak je to ve výsledku správně. Firma chce působit jako psí advokát tak, aby se lidé stali jejich nejlepším přítelem.

Po dohodě s majitelem podniku tedy byla vybrána vize “*Všichni psi budou trénování pomocí moderního tréninku, force-free.*”

3.3 Analýza konkurence

Neboť je podnik ovlivňován také vnějším prostředím, byla vytvořena analýza konkurence. Pro analýzu konkurence byly vybrány kategorie, které jsou na tomto trhu významné. Jsou jimi:

podnik, webová prezentace, nákupní proces, online marketing, vzdělávací kurzy a obsah kurzů. Hodnotící škála je v rozmezí 0–10, kde 0 je nejméně a 10 je nejvíce. Důležité je zmínit, že se jedná o hodnocení z pohledu zákazníka. Proto například u kategorie ceny znamená čím vyšší číslo, tím menší cena pro zákazníka. Každá kategorie je rozdělena do podkategorií. Analýza konkurence je znázorněna v Tabulce 1.

Tabulka 1 Analýza konkurence trhu s on-line kurzy pro majitele psů

		Psychologie.cz	Online psí škola	Psí univerzita	Psí trénink	Jde to Team	ABS škola	Pejskařina	Kristýna Dostálková	
Podnik	Kvalita brandu	9	8	3	10	4	4	4	9	6,4
	Zákazníci	9	10	4	5	2	3	6	9	6,0
Webová prezentace	Prodejní funkce	8	9	7	6	2	4	9	2	5,9
	Vizuální kvalita	10	6	8	8	3	7	6	3	6,4
	Blog / Obsah	10	10	0	3	4	3	9	0	4,9
Nákupní proces	Složitost nákupu	9	8	7	9	3	4	6	8	6,8
	Komunikace	6	7	5	7	4	5	5	7	5,8
	Cena	5	5	7	1	9	8	6	5	5,8
Online marketing	Facebook stránka	7	10	1	8	4	5	6	6	5,9
	Facebook skupina	4	10	0	5	2	3	1	10	4,4
	Instagram	9	4	0	10	1	3	6	1	4,3
	YouTube	7	8	0	3	1	4	3	4	3,8
Vzdělávací kurzy	Četnost	10	8	7	2	3	4	5	7	5,8
	Reference zákazníků	10	8	3	10	6	5	5	10	7,1
	Přístup ke kurzu	9	8	9	9	3	4	8	9	7,4
Obsah kurzů	Přednášející	10	5	5	10	9	10	6	9	8,0
	Kvalita projevu	10	5	2	10	8	8	7	8	7,3
	Vizuální obsah	10	5	2	10	5	5	5	7	6,1
	Doprovodné materiály	7	5	0	8	2	5	4	7	4,8
Celkové hodnocení		8,4	7,3	3,7	7,1	3,9	4,9	5,6	6,4	5,9

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Jak lze z Tabulky 1 vyčíst, vybraný podnik se umístil na nejvyšší příčce, o bod níže je Online psí škola a poté Psí trénink. Níže jsou jednotliví konkurenti krátce popsáni.

Psychologie.cz (vybraný podnik) - hodnocení 8,4

Vybraný podnik získal dle této analýzy nejvyšší hodnocení. Jeho silnou stránkou je vysoká nabídka kurzů, vysoká hodnocení zákazníků, a i jejich počty. Slabou stránkou je špatná práce s FB skupinou a komunikace v rámci nákupního procesu.

Online psí škola – hodnocení 7,3

Tento konkurent spustil svůj první kurz pět měsíců před vybraným podnikem. Nejsilnější stránkou tohoto konkurenta je prezentace na sociálních sítích, online marketing a jeho spojení s největší českou psí youtuberkou. Jediný konkurent, který má více zákazníků než zkoumaný podnik. Horší hodnocení má v kategorii Obsah kurzů. Oproti ostatním konkurentům má

rozsáhlý e-shop. Jedná se o největšího konkurenta vybraného podniku, především ve schopnosti prodávat kurzy.

Psí trénink – hodnocení 7,1

Konkurent na trh vstoupil až po vybraném podniku. Stojí na silné značce svého majitele. Pyšní se vysokou kvalitou kurzů jak po obsahové stránce, tak provedením. Kurzy jsou ze všech zkoumaných konkurentů nejdražší, s čím je spojen nižší počet zákazníků.

Kristýna Dostálková – hodnocení 6,4

Tento konkurent je na trhu déle než vybraný podnik. Jeho největší konkurenční silou je velká vlastní komunita majitelů psů. Konkurent stojí na známé a kvalitní trenérce, nabízí zákazníkům kvalitní a dobře hodnocené kurzy. Slabší stránkou je samotný web, který má prodejní funkce na nízké úrovni.

Pejskařina – hodnocení 5,6

Tento konkurent je na trhu déle než vybraný podnik. Má velmi dobře postavený web, který má prodejní funkce na vysoké úrovni. Jeho silnou stránkou je blog. V ostatních kategoriích se pohybuje kolem průměrných hodnot.

ABS škola – hodnocení 4,9

Konkurent na trh s on-line kurzy vstoupil ve stejné době co vybraný podnik. Ve většině kategoriích se pohybuje kolem průměrných hodnot. Zákazníkovi nabízí kurzy za nízkou cenu a přednášející mají vysokou kvalitu.

JdeTo Team – hodnocení 3,9

Konkurent na trh s on-line kurzy vstoupil až po vybraném podniku. Silná stránka tohoto konkurenta spočívá v kvalitních lektorech a ceně pro zákazníka. Prodejní schopnosti a schopnost prezentace je nejnižší ze všech zkoumaných konkurentů.

Psí univerzita – hodnocení 3,7

Tento konkurent na trh vstoupil až po vybraném podniku. Její provozovatel do té doby provozoval franchisu psích cvičáků. Kurzy mají nízkou kvalitu, stejně tak on-line marketingové kanály. Konkurentova nejsilnější stránka je dobře postavený a uživatelsky přívětivý web.

Tato analýza také nabízí informaci, které kategorie jsou na vybraném trhu důležité. Dle průměrného hodnocení celé kategorie v úplně pravém sloupci lze říci, že je pro tento trh důležitá možnost přístupu ke kurzu, reference zákazníků, kvalita přednášejících a jejich projevu a složitost nákupu. Pro vybraný podnik je důležité, že ve všech těchto kategoriích hodnocen velmi kladně. Je také patrné, že byt' má nejvyšší hodnocení, je zde i velký prostor pro zlepšení.

3.4 Produkty a služby pro majitele psů

Trh s produkty a službami týkajícími se tréninku psů nepatří mezi velké trhy. Jak vyplynulo z teoretické části, majitelé domácích mazlíčků utrácejí především za krmivo a ostatní produkty jsou daleko za nimi. Oblast tréninku, která hned na první pohled nepředstavuje mandatorní náklady, je v kombinaci s časovými nároky na majitele jen menší částí rozpočtu na domácího mazlíčka. Přesto tento niche trh nelze přehlížet. A vybraný podnik v rámci své segmentační strategie míří právě na něj.

Do základních produktů tohoto trhu lze zařadit skupinové lekce na cvičáku pro psy, individuální lekce s trenérem, knihy, výcvikové pomůcky, on-line kurzy, předplatná podcastů, psí tábory,

socializační procházky, on-linové výzvy, webináře, psí soustředění a různé off-line vzdělávací akce jako jsou semináře či workshopy. Neexistují však centralizovaná data, která by mapovala, které z nabízených možností lidé využívají. Pro tyto účely vznikl kvantitativní dotazník, který se na to pokusil najít odpověď.

3.5 Kvantitativní dotazník s cílovou skupinou

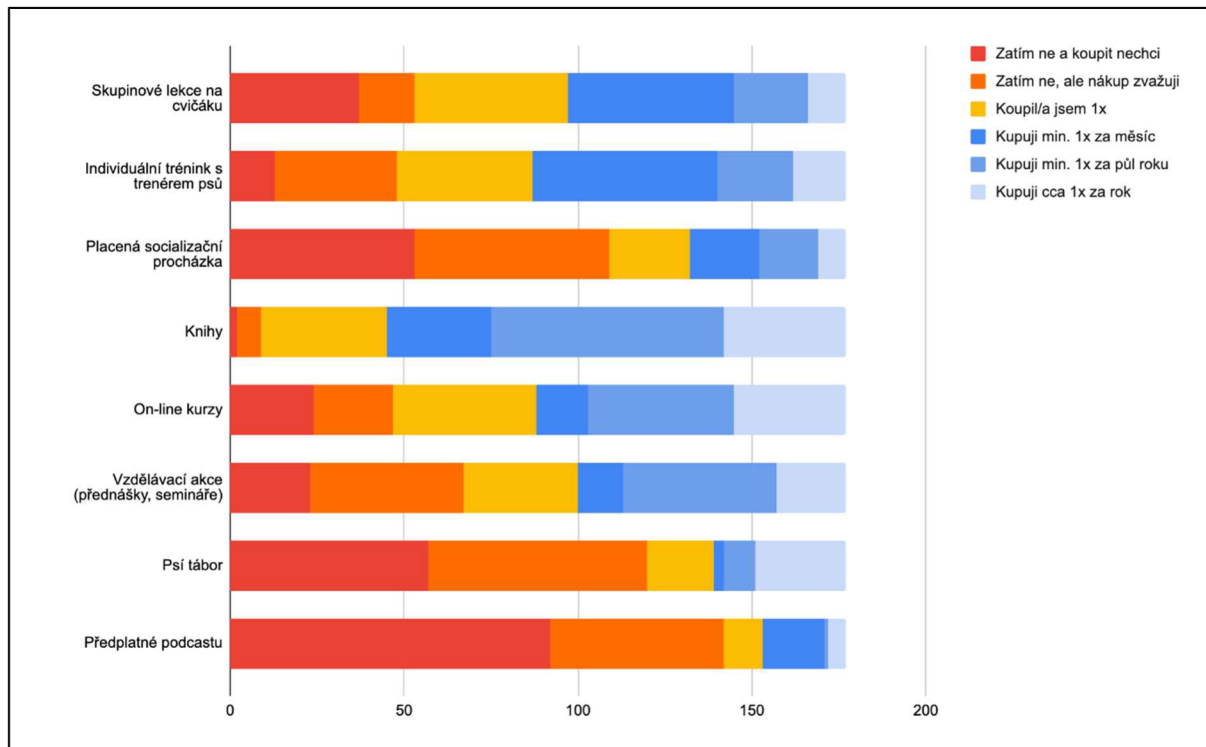
Cílem kvantitativního dotazníku bylo získat základní přehled o preferencích a potřebách cílové skupiny a zhodnotit, kterým směrem se v růstu podniku ubírat. Jak již bylo popsáno v metodice, dotazník byl k cílové skupině dodán elektronicky prostřednictvím sociálních sítí Facebook a Instagram a byl zveřejněn také ve FB skupině Žiju s reaktivcem, prostor pro majitele reaktivních psů, kde se, dle informace od majitele podniku, nachází velká část cílové skupiny.

Dotazník obsahoval 7 otázek, z toho byly 3 identifikační, 2 uzavřené a 2 otevřené. Dotazník vyplnilo celkem 177 respondentů, z toho 174 žen a 3 muži. V tomto případě je velké množství žen přínosem, neboť podnik cílí převážně na ženy. Z respondentů žije 36,7 % ve městě, 39,5 % v krajském městě a 37,8 % žije na vesnici.

3.5.1 Preference produktů a služeb

První otázka zjišťovala, jaké produkty a služby pejskaři ve spojitosti s tréninkem psů využívají. Jak je vidět na Grafu 1 byly nabízeny nejčastější způsoby, jak se cílová skupina dostává k informacím o tréninku.

Graf 1 Jaké produkty či služby jste v souvislosti s tréninkem psů někdy zakoupili?



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Byť je stále zažité, že pro výchovu psa je třeba chodit na skupinové lekce na cvičáku, je vidět i oblíbenost individuálních lekcí. Zajímavé však je, že z Grafu 1 vyplývá, že 20 % respondentů se dokonce skupinovými lekcím vyhýbá a ani je neplánuje koupit. Pro tento jev jistě hraje fakt,

že část respondentů vlastní reaktivního psa, který potřebuje individuálnější přístup. Tento fakt je určen způsobem distribuce dotazníku právě mezi majitele těchto psů.

Důležitým zjištěním je stálá oblíbenost knih. 94,9 % respondentů knihu alespoň jednou zakoupila a většina knihy kupuje opakovaně. Frekvence nákupů se liší. Oproti tomu stojí položka předplácení podcastů. V teoretické části byl popsán trend, který poukazoval na zvyšující se oblíbenost placeného obsahu. Dotazník tento fakt zatím nepotvrzuje. Necelých 52 % podcast ani nezvažuje zakoupit. Nelze však opomenout fakt, že 28,3 % respondentů nákup zvažuje, a určitý potenciál tu tedy je.

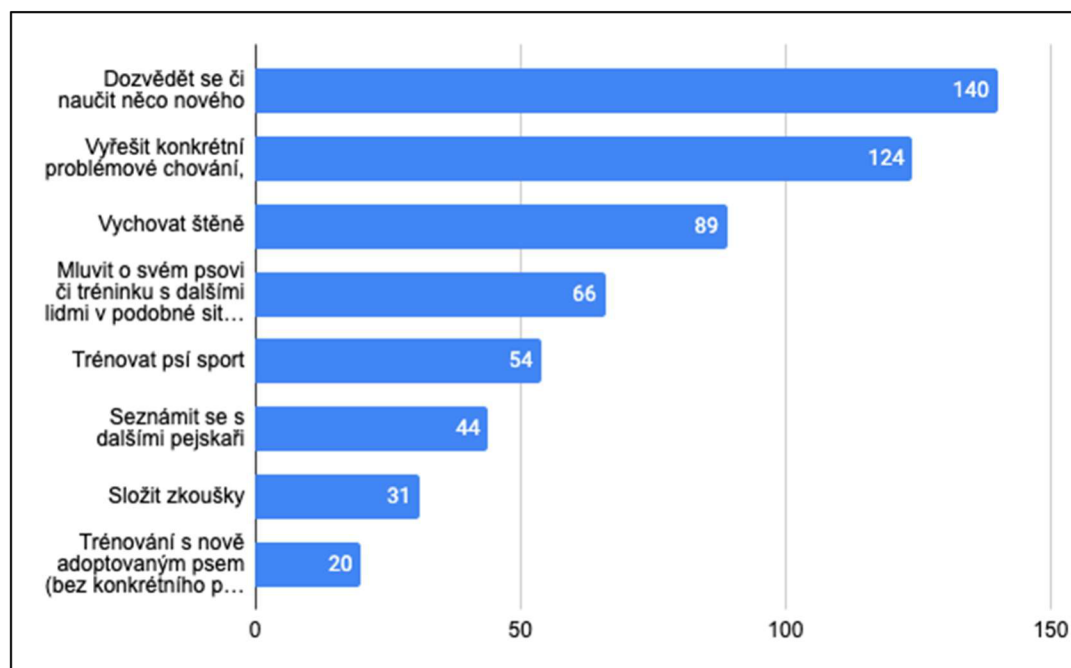
Vzdělávací akce mají obdobný potenciál mezi novými zákazníky jako má podcast. Nicméně je zde výrazně vyšší poměr lidí, kteří tento produkt již zakoupili, či opakovaně kupují, konkrétně se jedná o 62,1 % respondentů.

V rámci zpracování dat byla hledána i spojitost mezi místem bydliště a preferencemi jednotlivých produktů. Spojitost však nebyla nalezena a lze se tedy domnívat, že cílovou skupinu spojuje něco jiného než zrovna místo bydliště.

3.5.2 Potřeby respondentů

Druhá otázka zjišťovala cíl, se kterým respondenti produkty a služby nakupovali. Respondenti měli možnost vybrat více odpovědí. Zastoupení jednotlivých odpovědí je vidět na Grafu 2.

Graf 2 S jakým cílem jste tyto produkty či služby kupovali?



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Jak je vidět na Grafu 2, lidé nejčastěji vyhledávají vzdělávací akce a produkty především proto, aby se dozvěděli něco nového. Druhým nejčastějším důvodem je již existující problémové chování, které chce spotřebitel vyřešit. Jako třetí se pak umístila potřeba vychovat štěně. Celkem 85 lidí, tedy 48 % respondentů, vyhledává vzdělávací akce, kde má možnost seznámit se s dalšími pejskaři či mluvit s lidmi, kteří řeší podobný problém. To je pro podnik, který nabízí

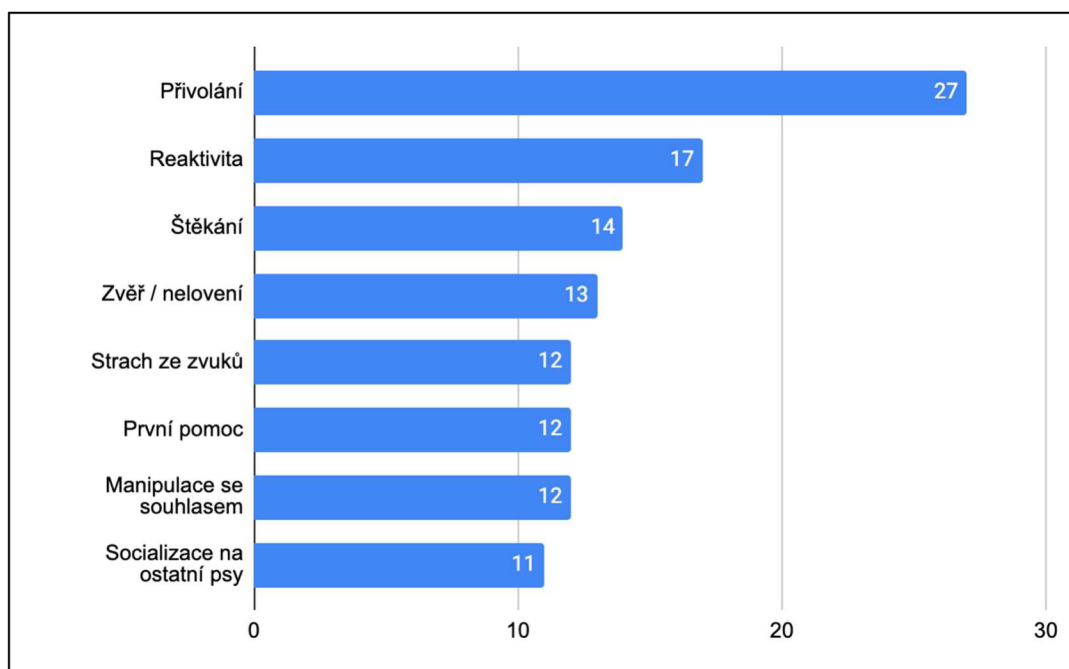
pouze online produkty, významné zjištění, se kterým je vhodné dále pracovat při volbě růstové strategie.

Cílem této otázky bylo také zjistit významnost skládání kynologických zkoušek mezi respondenty. Jak výsledky ukazují, jedná se o významný aspekt jen pro 17,5 % respondentů v rámci cílové skupiny vybraného podniku.

3.5.3 Témata, která jsou pro respondenty aktuální

Pro zjišťování aktuálních témat byla využita otázka s otevřenými odpověďmi. Díky tomu bylo pokryto daleko širší spektrum odpovědí, než by bylo s otázkou uzavřenou. Na otázku odpovědělo celkem 145 respondentů. Na základě odpovědí bylo definováno 50 témat, která respondenti aktuálně řeší. Na Grafu 3 jsou znázorněna témata, která zajímají alespoň 10 respondentů.

Graf 3 Jaké konkrétní téma vás nyní ohledně života se psem zajímá?



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Jak je z Grafu 3 vidět, nejsilnějším tématem je přivolání psa, druhým reaktivita psa a třetím štěkání. Témata, která se nad 10 respondentů nedostala, jsou například separační úzkost, práce s vodítkem, komunikace, zdrojové chování či pes a dítě. Výsledky této otázky mohou mít praktický význam pro výběr témat dalších produktů.

3.6 Porovnání růstových strategií

Na základě získaných informací z dotazníku, analýzy podniku i poznatků z teoretické části se nyní můžeme posunout k samotným růstovým strategiím, které se podniku nabízí.

3.6.1 Tržní penetrace

Základními produkty podniku jsou v tuto chvíli on-line kurzy, které jsou nabízeny na trhu majitelů psů. Z analýzy přímé konkurence vyšlo najevo, že podnik se drží v čele a má nejvyšší

bodové hodnocení. Pro zvyšování tržního podílu by se musel podnik zaměřit na zlepšení důležitých metrik webu, a především zlepšit konverzní poměr webu. Dle vytvořené analýzy webu se podnik může zaměřit na optimalizaci rychlosti pro mobilní zařízení, zlepšit vyhledávání, nabídnout bezplatnou službu pro doporučení konkrétního kurzu konkrétnímu zákazníkovi či zařadit chatbota přímo na web. Z analýzy konkurence viz Tabulka 1 lze také doporučit zaměřit se na budování komunity pomocí vlastní FB skupiny, kde mají ostatní konkurenti navrch. Podnik by také mohl posílit v poprodejní komunikaci se zákazníkem.

3.6.2 Rozvoj trhu

Vzhledem ke specifiku nabízených produktů, jsou možnosti rozvoje trhu značně omezené. Podnik již nyní nabízí kurzy i pro majitele koček a podle webu již brzy i pro majitele koní. V rámci rozvoje trhu by však bylo vhodné vyhledat nové zákazníky pro již existující psí kurzy. Zde se nabízí možnost nalézt další prodejní kanál. Nabízí se například dog-friendly kanceláře. Tedy pracoviště, která svým zaměstnancům nabízí jako benefit možnost brát svého psa do práce.

Pro tyto účely byla položena otázka viz Tabulka 2 mezi respondenty druhého kvantitativního dotazníku, který byl distribuován prostřednictvím sociální sítě LinkedIn a přímého oslovení dog-friendly firem. Na dotazník odpovědělo celkem 90 lidí, kteří mají možnost svého psa brát do práce.

Tabulka 2 Ocenili byste, pokud by vám zaměstnavatel zprostředkoval zvýhodněné ceny na vzdělávací psí kurzy dle vlastního výběru?

Odpověď	Četnost	Relativní četnost
Velmi bych ocenila/a	45	50,0 %
Ocenil/a bych	21	23,3 %
Spíše bych neocenil/a	3	3,3 %
Vůbec bych neocenil/a	6	6,7 %
Nemám názor	15	16,7 %
Celkem	90	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Z Tabulky 2 je patrný zájem zaměstnanců dog-friendly firem o benefit v podobě zvýhodněných cen na vzdělávací kurzy. Celých 50 % respondentů dokonce odpovědělo, že by takový benefit velmi ocenili. Je však otázkou, zda se skutečně jedná o nový trh. V tomto ohledu by se dalo mluvit spíše o novém prodejním kanálu, který ve výsledku míří na stejné uživatele produktu.

V rámci rozvoje trhu existuje také varianta vstupu na zahraniční trh.

3.6.3 Rozvoj produktu

Strategie rozvoje trhu v tuto chvíli nabízí řadu možných cest. Podnik je již mezi majiteli psů etablován, znají ho a vnímají jeho kvalitu. Dobrou cestou by tedy mohlo být využít pozici na trhu s tréninkovými produkty a zákazníkům nabídnout produkty jiné, nové.

Zde se nabízí odrazit od výsledků dotazníkového šetření. Jak je vidět na Grafu 1, mezi majiteli psů jsou populární individuální lekce s trenérem, skupinové lekce na cvičáku, knihy a off-line semináře a workshopy. Dle konzultace s majitelem se bude práce dále zaměřovat na knihy a odborné přednášky. Podnik totiž již spolupracuje s tréninkovým centrem Necvičák, který lidem nabízí jak individuální, tak skupinové tréninky.

Kniha a na ni navázaný e-shop

Na trhu existuje množství titulů, které se tréninkem psů zabývají. Mají však dva zásadní problémy. Buď jsou pro laiky velmi těžce stravitelné, nebo představují zastaralé metody, které jdou proti přesvědčení majitele podniku. V době psaní této práce byla navíc zveřejněna informace, že majitel firmy knihu píše. A píše ji pod nakladatelstvím Jan Melvil Publishing, které je známo vysokou kvalitou svých knih jak po obsahové, tak formální stránce.

Prodej samostatné knihy by však nebyl dostatečným rozvojem produktu. Z tohoto důvodu bude v pozdější části rozveden vznik a spuštění e-shopu.

Vzdělávací semináře a workshopy

Druhou cestou, kterou se může podnik vydat jsou vzdělávací off-line semináře a workshopy. Pro tuto cestu hraje i fakt, že 48 % respondentů vyhledává vzdělávací akce, kde má možnost seznámit se s dalšími pejskaři či mluvit s lidmi, kteří řeší podobný problém. Tuto potřebu podnik zcela nenaplnuje.

Vnesení VR do tréninku psů

Další variantou rozvoje produktu je možnost vytvořit produkty postavené na virtuální realitě, jak bylo zmíněno mezi příležitostmi ve SWOT analýze. Tyto technologie jsou ve vzdělávání již používané, ale v tréninku psů zatím nejsou. Y by dokázali spotřebitelům zprostředkovat například komunikační lekce psů, práce s agresivními psy a další témata, jejichž výuka může být pro spotřebitele stresující nebo zbytečně nebezpečná pro trénované psy.

3.6.4 Diversifikace

Další možnosti přináší i strategie diverzifikace. Podnik by mohl využít své stávající know-how, tedy jak znalost trhu majitelů psů, tak expertizu v samotném tréninku psů. Pro tuto chvíli byly definovány dva trhy, kterými by se podnik mohl ubírat.

Soukromý sektor – dog-friendly kanceláře

V ČR existují podniky, které svým zaměstnancům nabízí možnost brát svého psa do práce. To bylo zmíněno již v souvislosti s růstovou strategií rozvoje trhu. Růstovou strategií by v tomto kontextu mohl být vznik nových produktů, které by byly nabízeny právě těmto firmám.

Veřejný sektor – moderní psí hřiště

Vzhledem ke zvyšujícímu se počtu psů a domácností, které psa vlastní, řeší obce problémy s tím spojené. Vchází v platnost vyhlášky omezující pohyb psů, povinnost uklízet po psovi a další. Veřejnost na obce zároveň vyvíjí tlak, aby existovala místa, kam by se psy mohla chodit. Místa, kde se psy mohou pohybovat na volno. Pro tyto účely vznikají psí hřiště. Se svolením majitele proběhla na Instagramu podniku anketa mezi fanoušky, jak využívají psí hřiště. Na anketu odpovědělo celkem 105 respondentů z řad fanoušků podniku viz Tabulka 3.

Tabulka 3 Jak vypadá vaše návštěva na psím hřišti nejčastěji?

Odpověď na otázku	Četnost	Relativní četnost
Aktivně trénujeme (povely, poslušnost...)	42	40,0 %
Pes je na volno a já na něj dohlížím	32	30,5 %
Zkouším psa navádět na agility překážky	26	24,8 %
Připravujeme se na agility závody	5	4,8 %
Celkem	105	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Jak lze vyčíst z Tabulky 3, většina lidí využívá prostor pro volný pohyb psa a aktivní trénink. Samotné agility překážky, které jsou v tuto chvíli středobodem psích hřišť, používá pouze 30 % respondentů a z toho pouze 4,8 % ví, jak je používat. Z následného rozhovoru s majitelem podniku, psím trenérem vyšlo najevo, že agility překážky vyskytující se na veřejných hřištích jsou často ve špatném technickém stavu a znamenají přímé riziko vzniku úrazu psa. Neznalí lidé také dle jeho názoru často neví, jak překážky používat.

Z tohoto důvodu se nabízí možnost diversifikovat na B2G trh.

3.7 Volba produktů a služeb

V předchozí kapitole byly popsány čtyři typy růstových strategií dle Ansoffovy matice v kontextu vybraného podniku. Jako první byla popsána strategie penetrace, jejíž cílem je zvýšit tržní podíl na vybraném trhu. V kontextu této strategie je třeba připomenout, že se mezi hrozbami ve SWOT analýze nachází aktuální hrozba zmenšujícího se zájmu o on-line kurzy a trend nižšího utrácení zákazníků za tréninkové produkty. Trh s on-line kurzy pro majitele psů klesá a je zde velké riziko, že by se vložené zdroje nemusely za aktuální situace vrátit. Z těchto důvodů nebude tato strategie dále rozváděna.

V rámci strategie rozvoje trhu byla popsána možnost nabízet on-line kurzy prostřednictvím dog-friendly kanceláří. Druhou variantou byla možnost vstupu na zahraniční trh. Pro ten by bylo třeba přeložit, předabovat či otitulkovat kurzy. Především by se však jednalo o časově velmi náročnou strategii, neboť by bylo třeba analyzovat zahraniční trhy, zjistit vztah jejich obyvatel ke psům, ekonomickou situaci atp. Vzhledem k slabé stránce podniku v oblasti pozornosti majitelů nebude tato strategie dále rozvíjena.

V růstové strategii rozvoje produktu byly navrženy varianty tři: off-linové vzdělávací akce, e-shop a produkty pro VR. Poslední varianta představuje pro podnik finančně velmi náročnou strategii a není tedy dále rozpracována. Oproti tomu dvě první varianty, tedy vzdělávací akce a e-shop rozvedené dále budou, neboť všechny hlavní produkty podnik doposud směřoval do on-line prostředí. Jednalo by se tedy o vhodné doplnění stávajících aktivit a rozložení rizika.

Strategie diverzifikace nabízí možnosti vytvářet nové produkty pro nové trhy. Z krátkého průzkumu vyšlo najevo, že v kontextu vize podniku, by dávalo smysl vnést do psích hřišť prvky, které by byly bezpečné pro psy, jejich majitele a byly by snadné na využívání. Pro další práci s touto strategií by bylo třeba dalších analýz, které se týkají veřejné sféry, financí veřejné sféry a průzkum výskytu psích hřišť a jejich stavu. Pokud by podnik chtěl hřiště kompletně prodávat včetně výroby, znamenalo by to získat nové zaměstnance, případně se spojit se strategickým partnerem ze stavebnictví. Produkty pro dog-friendly kanceláře se jeví v tuto chvíli jako

realizovatelnější varianta, neboť by podnik mohl využít silnou stránku zkušeností zakladatelů z byznysového světa a využít existující síť kontaktů.

3.8 Doporučení a implementace vybraných strategií

Jak bylo popsáno v předchozí kapitole, danému podniku je doporučeno v tuto chvíli využít růstovou strategii rozvoje produktu.

3.8.1 Off-line vzdělávací akce

Trh se off-line vzdělávacími akcemi se nabízí jako vhodné doplnění k aktuálním aktivitám podniku, které probíhají v tuto chvíli výhradně on-line.

Analýza konkurence

Pro další práci je potřeba doplnit analýzu podniku a jejích aktuálních konkurentů o konkurenty zaměřující se svými produkty na pravidelné vzdělávací akce. Tato analýza konkurence je zobrazena v Tabulce 4. Pro analýzu konkurence byly vybrány takové subjekty, které pořádají takové akce, kam chodí majitelů psů bez psů. Tedy vzdělávací akce typu přednášek, seminářů, workshopů a dalších.

Tabulka 4 Analýza přímé konkurence vzdělávacích akcí

		MET konference	Pejskárium konference	Psonference	Dogpower Education	František Šusta	Loype	
Brand pořadatele	Kvalita brandu	10	8	10	8	10	8	9,0
	Zákazníci	5	2	10	3	6	7	5,5
Webová prezentace	Prodejní funkce	9	7	8	1	2	9	6,0
	Vizuální kvalita	10	5	5	5	2	10	6,2
Online marketing	Facebook	7	9	10	1	6	5	6,3
	Instagram	6	10	8	4	3	9	6,7
	YouTube	4	2	8	4	0	7	4,2
Vzdělávací kurzy	Četnost	3	1	1	1	7	7	3,3
	Reference zákazníků	9	5	5	8	10	5	7,0
	Lokace kurzů	10	10	6	8	10	7	8,5
Obsah kurzů	Přednášející	10	5	7	10	10	7	8,2
	Kvalita projevu	8	7	7	9	7	6	7,3
	Vizuální obsah	8	8	8	8	5	6	7,2
	Doprovodné materiály	0	3	2	5	0	2	2,0
Celkové hodnocení		7,1	5,9	6,8	5,4	5,6	6,8	6,2

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Jak lze z Tabulky 4 vyčíst, bylo vybráno pro analýzu šest konkurentů. Ti jsou dále rozvedeni.

Met konference – hodnocení 7,1

Tento konkurent jako jediný zprostředkovává přednášky od zahraničních trenérů. Akce probíhá jednou ročně a stojí za ní veřejně známí psi trenér. Účastníci získávají přístup také do videotéky jednotlivých přednášek.

Loype – hodnocení 6,8

Tento konkurent pořádá akce pravidelně. Své aktivity směřuje více do témat psích sportů. Kromě vzdělávacích akcí tento konkurent vyrábí tréninkové pomůcky, produkuje podcast, vlastní e-shop, kavárnu a vzdělávací středisko pro záchranářské psy.

Psonference – hodnocení 6,8

Tuto konferenci pořádá významný český e-shop Spokojenypes.cz, díky čemuž má přístup k silným marketingovým kanálům cílícím na zákazníky. Jedná se o silně komerční konferenci s kvalitním marketingovým zázemím. Oproti ostatním konkurentům jsou nižší reference zákazníků a také úroveň přednášejících má nižší známku.

Pejskáríum konference – hodnocení 5,9

Vůbec první konference svého typu v ČR. Kombinuje komerční vstupy partnerů a výstupy trenérů. Součástí jsou také tvořivé workshopy. Zatím proběhly dva ročníky. Známost brandu pořadatele je především díky podcastu, který produkuje.

František Šusta – hodnocení 5,6

Tento trenér pořádá vlastní přednášky a semináře po celé ČR. Semináře vede vždy on, někdy společně s dalším odborníkem. Tento konkurent těží ze své známosti mezi cílovou skupinou. Slabou stránkou jsou prodejní schopnosti a špatný vizuální obsah.

Dogpower education – hodnocení 5,4

Nově vznikající konkurent, který doposud uspořádal jednu veřejnou přednášku. Pořadatel je schopen zajistit kvalitní obsah i přednášející, je však limitován v marketingové komunikaci.

Z analýzy konkurence dále vyplynulo, že pro případný vstup na trh s tímto produktem je potřeba, aby se podnik zaměřil na výběr kvalitních přednášejících, pořádal přednášky na různých místech po ČR. Stejně jako další pořadatelé, i vybraný podnik se může opřít o silný vlastní brand a množství svých stávajících zákazníků. Čím může oproti konkurenci vynikat je četnost akcí. Velmi níže hodnocenou kategorií jsou doprovodné materiály. V tuto chvíli nelze určit, zda o to mají zákazníci vůbec zájem. Důležité je však zmínit, že v tuto chvíli na trhu není velké množství konkurentů a je možné se mezi nimi prosadit.

3.8.2 E-shop

Druhým produktem, který může podnik v rámci strategie rozvoje produktu trhu nabídnout, je prodej fyzických produktů přes e-shop. Stejně jako u vzdělávacích akcí, i zde bylo nutné vytvořit analýzu konkurence stávajících e-shopů viz Tabulka 5. Důležité je však zmínit, že byla vybrána jen malá část konkurentů. Vybrané subjekty prodávají produkty určené pro force-free trénink a majiteli se, dle jeho slov, líbí (Nushart, 2022).

Tabulka 5 Analýza konkurence e-shopy s potřebami pro psy

		Sweet Energy	Pejskovice	Pet Farm Family	Snurfi	Dogplace.cz	FunkyDog	WeLoveDogs	Dogg	RebelDog	Loype	DogFitness	
E-shop	Prodejní funkce	10	8	7	8	5	7	7	8	9	8	8	7,7
	Vizuální kvalita	8	9	8	8	7	6	8	8	8	7	9	7,8
	Webchat	0	0	7	0	7	0	10	8	0	0	0	2,9
	Responzivita	8	10	10	7	6	8	10	7	6	9	8	8,1
	Délka dodání	8	8	9	9	7	8	8	9	8	8	8	8,2
	Možnosti dopravy	10	10	5	9	9	5	5	6	10	7	2	7,1
	Možnosti platby	10	8	5	6	7	8	6	4	9	8	10	7,4
	Sortiment	8	10	7	7	7	7	8	8	8	8	8	7,8
	Vyhledání	7	10	7	8	4	6	6	8	9	0	9	6,7
	Ceny	7	6	5	7	6	7	4	4	7	5	7	5,9
Obsah	Popisky produktů	6	6	10	9	7	9	9	10	7	10	10	8,5
	Video obsah	7	0	4	0	0	0	0	0	0	8	0	1,7
	Vizuální obsah	8	9	10	7	6	8	8	8	8	9	9	8,2
	Blog	8	8	0	9	0	7	7	0	9	10	9	6,1
Online marketing	Facebook	5	7	9	1	2	6	7	7	7	6	6	5,7
	Instagram	2	3	8	3	2	7	4	5	6	7	8	5,0
	YouTube	0	0	4	0	1	1	1	1	2	4	3	1,5
	Newsletter	5	7	8	6	4	4	6	8	4	8	5	5,9
Celkové hodnocení		6,5	6,6	6,8	5,8	4,8	5,8	6,3	6,1	6,5	6,8	6,6	6,2

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Jak lze vidět v Tabulce 5, úroveň konkurence je v psích e-shopech na dobré úrovni. E-shopy nabízí vysoký počet položek, weby jsou uživatelsky přívětivé a prodejně stavěné. Produkty obsahují popisky, produktové fotky a v některých případech i videa. E-shopy nabízí pestré možnosti dopravy i platby. Důležité je také zmínit, že mezi zkoumanými podniky chybí největší české e-shopy jako je Alza.cz, Mall, Spokojenypes.cz, které potřeby pro psy nabízejí zrovna tak. Je zde otevřená možnost konkurenční výhody v podobě doplnění produktů o edukační videa, jak s jednotlivými produkty pracovat. Zda to však zákazníci ocení by bylo předmětem pro případný další výzkum.

Z teoretické části vyvstalo, že nejdůležitějším typem produktů je v pet e-commerce krmivo pro psy. Tvoří páteř obratu pet e-commerce a zcela nepopíratelně se jedná o produkty mandatorní, které majitelé psů budou nakupovat bez ohledu na finanční problémy či ekonomickou krizi. Samozřejmě je možné zaznamenat změny v nákupním chování, které se týkají zvýšeného zájmu o privátní značky a nákupu zboží ve slevách, jak bylo popsáno mezi trendy v teoretické části. Do rozhodování zde vstupuje také vize společnosti, která se zaměřuje přímo na metody force-free tréninku. Vzhledem k tomu, že krmivo s vizí nesouvisí, je zde vysoký počet konkurentů a vzhledem k náročnosti na finanční a prostorové zdroje, není dále doporučováno stavět e-shop právě na krmivech. Podnik by vstoupil na vysoce konkurenční trh, kde by bylo náročné se odlišit od konkurence a nedokázal by konkurovat cenou, kvalitou ani úzkým zaměřením, které pokrývají právě zkoumané podniky z analýzy konkurence či další subjekty na trhu.

Pokud by chtěl vybraný podnik vstoupit mezi e-shopy s tréninkovými pomůckami, musel by se jasně odlišit. Najít svou konkurenční výhodu. I v tu chvíli by mu byli konkurenti velké e-shopy,

pro které jsou tréninkové pomůcky jen částí celkového obratu, ale přesto je prodávají. Jak bylo dříve zmíněno, majiteli podniku vychází kniha. Nabízí se tedy možnost nejprve vyzkoušet fungování e-shopu s fyzickými produkty, jeho logistiky, administrativy, balení a dalších procesů na jedno-produktovém e-shopu, kde by se prodávala pouze kniha majitele. Jako konkurenční výhoda zde může být možnost získat s koupí knihy také podpis autora, čímž by se e-shop mohl odlišit od dalších e-shopů.

3.8.3 Implementace

Samotná implementace by byla již v režii podniku. Podnik může strategii implementovat sám pomocí vnitřních zdrojů či využít služeb externí firmy. Pro implementaci je doporučeno nejprve spustit jedno-položkový e-shop, který představuje otestování procesů a případné vybudování finančních prostředků pro více-položkový e-shop. Poté může podnik začít organizovat také fyzické vzdělávací akce pro pokrytí potřeby lidí fyzicky se setkávat a diskutovat s dalšími lidmi.

3.8.4 Návrh akčního plánu

Součástí doporučení je dále popsáno doporučení akčního plánu pro produkt vzdělávacích přednášek a pro jedno-produktový e-shop.

Akční plán přednášky

Akční plán pravidelných přednášek je rozdělen do čtyř fází. Průběh všech fází je třeba monitorovat, hodnotit a upravovat dle zjištěné reality. Pro výběr témat přednášek podnik může využít výsledek dotazníku zobrazené v Grafu 3.

- **Fáze 1 Příprava koncepce:** Cílem této fáze je příprava koncepce vzdělávacích akcí. Cílem je odpovědět na otázky kdo bude přednášet, jaké vzdělávací bloky budou využity a co bude jejich funkce, kde a jak často by v ideálním případě měly vzdělávací akce být. Odhadovaná doba této fáze je 1–2 měsíce.
- **Fáze 2 Přípravná fáze:** Cílem této fáze je naplánovat první vzdělávací akci dle vymyšlené koncepce z předchozí fáze. Naplánovat prostor, datum a čas, domluvit přednášející, začít prodávat vstupenky, zajistit pomůcky a další zdroje, které byly identifikovány v předchozí fázi jako potřebné. Odhadovaná doba této fáze je 2–3 měsíce.
- **Fáze 3 Realizace první vzdělávací akce:** Cílem této fáze je otestovat definovanou koncepci z fáze 1 v praxi, realizovat akci naplánovanou ve fázi 2 a získat finanční prostředky pro realizaci následujících vzdělávacích akcí. Průběh této fáze byl definován ve fázi předchozí.
- **Fáze 4 Úprava koncepce:** Cílem je zpracování zpětné vazby z předchozí fáze a její zpracování do celkové koncepce. Cílem je vytvořit dokumentaci vzdělávací akce, na základě které budou organizovány všechny vzdělávací akce následující.

Pro realizaci plánu je třeba plán doplnit o termíny, zodpovědné osoby a potřebné zdroje pro jednotlivé kroky.

Akční plán e-shop

Akční plán e-shopu pro knihu je rozdělen do čtyř fází. Průběh všech fází je třeba monitorovat, hodnotit a upravovat dle zjištěné reality.

- **Fáze 1 Přípravy e-shopu:** Cílem této fáze je upravit stávající e-shop stavěný na virtuální produkty na prodej fyzických produktů do určeného data spuštění e-shopu. V této fázi se podnik připravuje na spuštění e-shopu. Vytváří zadání a zadává ho poskytovateli IT služeb. Vybírá způsoby platby a dopravy. Rozhoduje o ceně dopravy a balení. Připravuje podklady pro popis produktu, dodává produktové fotografie a videa. Rozhoduje o způsobu balení a objednává balicí materiál. Objednává knihy do zásoby a domlouvá platební podmínky. V průběhu této fáze je nutná kontrola jednotlivých činností a testování technického řešení před ostrým spuštěním. Odhadovaná doba této fáze je 1–2 měsíce.
- **Fáze 2 Spuštění e-shopu:** Cílem této fáze je spustit prodej. V této fázi podnik testuje vytvořené procesy na ostrém provozu se zákazníky. Dochází k získávání objednávek, jejich vyřizování a odesílání. Podnik spouští aktivity marketingové komunikace. Oslovuje potenciální obchodní a marketingové partnery. Knihu podnik komunikuje prostřednictvím sociální sítí, placených reklam a médií. V rámci této fáze podnik generuje první zisk a zjišťuje, zda se investice první fáze vyplatila. Odhadovaná doba této fáze je 1 měsíc.
- **Fáze 3 Optimalizace procesů:** Cílem této fáze je zefektivnit nastavené procesy e-shopu. Zjišťuje zpětnou vazbu od zákazníků. Získává data o nákupních cestách a zákaznících. Reviduje logistické cesty a procesy vyřizování objednávek. Cílem je také zautomatizovat celý proces. V průběhu této fáze je e-shop stále aktivní a dále generuje podniku příjmy. Zde může vzniknout i další zadání pro IT oddělení. Odhadovaná doba této fáze je 2–4 měsíce.
- **Fáze 4 Rozšíření produktové nabídky e-shopu:** Při vstupu do této fáze má podnik funkční e-shopové řešení, které vyhovuje jeho potřebám. Má automatizované procesy, zaplacenou investici z přípravné fáze a peníze vygenerované prodejem knihy. V této fázi podnik provádí analýzu trhu, podniku a zjišťuje, zda je vhodná doba na rozšíření e-shopu, jak ho bude financovat a další strategické otázky.

Pro realizaci plánu je třeba plán doplnit o termíny, zodpovědné osoby a potřebné zdroje pro jednotlivé kroky.

3.8.5 Doporučení

Vzhledem k tomu, že se podnik pohybuje na malém trhu se vzdělávacími produkty, doporučuji jednotlivé produkty zavádět ve zjednodušené formě a pomocí zákaznického testování je upravovat a zdokonalovat. V tuto chvíli je podniku doporučeno zaměřit se na spuštění e-shopu s knihou majitele, neboť se dle názoru autorky jedná o časově nenáročnější aktivitu a lze využít stávající know-how a technické zázemí stávajícího e-shopu pro virtuální produkty. V další kapitole tedy již nebude dále rozváděno organizování vzdělávacích akcí.

3.9 Realizovatelnost a analýza rizik

Poslední kapitola analytické části je zaměřena na realizovatelnost a analýzu rizik pro spuštění e-shopu s knihou majitele. Ke každému definovanému riziku je přiřazena pravděpodobnost od 1 do 5, kde 1 je nejnižší a 5 nejvyšší pravděpodobnost. Dále má každé riziko číselné ohodnocení závažnosti rizika. To může nabývat hodnot 1, 2, 4, 8 a 16, kde 16 reprezentuje nejvyšší závažnost. Hodnota rizika je součinem těchto hodnot. Jak je vidět v Tabulce 6, je použité také barevné označení jednotlivých rizik. Nejvýznamnější rizika s hodnotou nad 30 jsou označena červeně, středně významná rizika v rozsahu hodnot rizika od 10 do 30 jsou oranžově a nejméně

významná rizika s ohodnocením do 10 jsou zeleně. Na první pohled lze určit, kterým rizikům by se měl podnik věnovat.

3.9.1 Analýza rizik e-shopu

Rizika pro e-shop prodávající pouze knihu majitele byla rozdělena do šesti kategorií. Těmi jsou finanční rizika, právní rizika, manažerská rizika, nákupní rizika, prodejní rizika a rizika spojená s webem. V kooperaci s majitelem byla rizika zobrazena v Tabulce 6. Zeleně jsou zbarvena nejméně významná rizika, žlutě středně závažná rizika a červeně vysoce závažná rizika.

Tabulka 6 Analýza rizik jedno-produktového e-shopu

Oblast rizik	Popis rizika	Pravděpodobnost	Závažnost	Hodnota rizika	Opatření pro zlepšení
Finanční rizika	nedostatek prostředků pro nákup knih	1	4	4	faktury s dlouhou splatností financování z cizích zdrojů
	nedostatek prostředků pro nákup obalových materiálů	1	4	4	faktury s dlouhou splatností financování z cizích zdrojů
	zvýšení nákladů na logistiku	4	2	8	změna cenové politiky optimalizace nákladů změna přepravní společnosti
	koupěschopnost cílové skupiny	4	4	16	změna cenové politiky změna targetovaného segmentu
Právní rizika	nedodržení informační povinnosti	1	8	8	zajištění podmínek právníkem a jejich umístění na web odesílání informací spolu s objednávkou
	GDPR	1	8	8	zajištění podmínek právníkem
	spory se zákazníky, reklamace	2	4	8	srozumitelně definované obchodní podmínky
Manažerská rizika	nemoc majitele	2	4	8	zastupitelnost a management znalostí
	zdražení přepravy	4	1	4	změna logistického přepravce
	dlouhý proces expedice	1	4	4	optimalizace procesu expedice
Nákup	nevyhovující podmínky dodání knih	2	4	8	osobní odběr optimalizace zásob
	nevyhovující podmínky dodání obalů	2	1	2	optimalizace zásob změna dodavatele
Prodej	nesrozumitelný popis knihy	2	4	8	zadání popisu copywriterovi
	příliš mnoho kroků k uzavření nákupu	2	4	8	optimalizace nákupní cesty
	zavádějící poprodejní komunikace	4	1	4	revize komunikace a její úprava
	sílící konkurence	3	2	6	změna marketingové komunikace
Web	neresponzivita	2	8	16	úprava grafické šablony
	rychlost načítání stránek	3	4	12	optimalizace grafiky, fotek a videí
	kybernetické útoky	2	8	16	dodržování bezpečnostních pravidel a opatření
	nefunkčnost serverů	1	16	16	změna dodavatele

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

V dalších odstavcích Tabulka 6 popsána a doplněna o další informace. Vzhledem k tomu, že by e-shop prodával pouze jeden produkt, mají finanční rizika nízkou pravděpodobnost. Podnik nemusí nakupovat velké, a především široké, zásoby. V případě knihy, která by byla oním jediným produktem, nebudou ani pořizovací náklady nijak závratné, vzhledem k tomu, že doporučená prodejní cena je ve výši 399 Kč. Jediným středně významným rizikem je koupěschopnost cílové skupiny. Pro tento případ jsou popsána opatření, která může v případě nastání podnik využít. Jsou jimi upravení cenové politiky a změna targetovaného segmentu.

Všechna rizika v kategorii právních rizik mají nejnižší hodnotu rizika, stejně tak manažerská rizika. Právním rizikům lze snadno předcházet správným nastavením právních podmínek a GDPR s kompetentním právníkem. V rámci manažerských rizik je záhodno vyzdvihnout

riziko nemoci majitele. Zde je třeba počítat s variantou rychlého předání další osobě, která by zastoupila klíčové činnosti.

Rizikům týkajících se nákupu lze předcházet optimalizací skladových zásob. V případě knihy je dodavatelem jediné nakladatelství a zde v případě komplikací dodavatele nahradit nelze. V případě problémů s dodavatelem obalových materiálů by neměla změna představovat větší riziko, vzhledem k tomu, že kniha nepředstavuje křehký ani jinak netypický produkt, který by potřebovat atypický obalový materiál.

V rámci prodeje lze některým rizikům předejít optimalizací nákupního procesu. Dobré také je, že podnik je schopen nabídnout unikátní hodnotu v podobě podpisu autora. Tu jiní konkurenti nabídnout nemohou. Riziková by mohla být kombinace sílící konkurence a snížení koupěschopnosti zákazníků. V takovém případě se může stát, že zákazníci přestanou mít o podpis zájem a bude třeba změnit cenový model.

V rámci práce s riziky je v tomto případě nejdůležitější kategorie webu. Jedná se o zcela logický výsledek, vzhledem k tomu, že se jedná o e-shop, který je na svém webu zcela závislý. Zde je doporučeno, aby podnik využil služeb IT dodavatele a postaral se, aby byl web plně responzivní a rychlý, využíval prostředků zabezpečení a využíval kvalitního dodavatele serverů pro hosting webu.

3.9.2 Odhad počátečních nákladů na spuštění e-shopu

Pro lepší odhad finančních nákladů spojených se spuštěním jedno-produktového e-shopu byl vytvořen přehled základních nákladů. Tyto náklady byly definovány na základě stávajících finančních dohod s externisty spolupracujícími s podnikem tak, aby dokázaly pokrýt náklady na jejich práci spojenou s tímto projektem. Jednotlivé nákladové položky jsou popsány v Tabulce 7.

Tabulka 7 Odhadované náklady pro spuštění jedno-položkového e-shopu

Web		19 000 Kč
	Implementace API logistiky	3 000 Kč
	Design a programování podstránky	14 000 Kč
	Naplnění obsahu	2 000 Kč
Obsah		6 000 Kč
	Texty produktu	2 500 Kč
	Produktové fotografie	2 000 Kč
	Video o produktu	1 500 Kč
Marketing		4 500 Kč
	Příprava marketingových kampaní	1 000 Kč
	Příspěvky na sociální sítě	2 000 Kč
	SEO optimalizace stránky produktu	1 500 Kč
Nákup materiálu		24 500 Kč
	Zásoba knih	20 000 Kč
	Zásoba obalových materiálů	1 500 Kč
	Nákup tiskárny a papíru	3 000 Kč
Vstupní náklady celkem		54 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Jak lze z Tabulky 7 vyčíst, největší nákladovou položkou je nákup materiálu a produktů pro prodej. Ta je zde vyčíslena na 24 500 Kč. Kvůli právním závazkům majitele nelze přesně napsat, kolik stojí jedna kniha, nicméně lze říci, že se jedná o dostatečnou zásobu pro otestování zájmu o nákup knihy s podpisem autora. V případě, že by byla tato částka pro podnik finančně neakceptovatelná, je možné tyto náklady snížit o nákup tiskárny, která lze dočasně nahradit tiskem v kopírovacích centrech, pokud je má podnik blízko.

Druhou nejvyšší položkou je úprava webové stránky. Ta byla vyčíslena na 19 000 Kč. V tuto chvíli podnik prodává pouze virtuální produkty jejichž prodej probíhá téměř automaticky, není potřeba zboží balit a expedovat. V případě zavedení e-shopu s fyzickými produkty by bylo třeba přidat funkce, které toto umožní. Bylo by také vhodné při úpravách webu počítat s tím, že do budoucna přibudou další produkty a bude třeba vytvořit produktové kategorie pro přehlednější vyhledávání a orientaci zákazníka. Pro tyto případy bude potřeba vytvořit nový design stránky a naprogramovat ho. Pro maximální automatizaci procesů bude třeba implementovat dopravce pomocí API a stejně tak fakturační software. Díky tomu bude proces automatizovaný a tím méně náročný na obsluhu. Součástí upravení webu je také naplnění nové produktové podstránky obsahem. V této části není prostor pro šetření. Podnik se však na tuto část může dívat i jako na investici do budoucna, neboť pokud vše bude kvalitně naprogramováno, může být další rozvoj e-shopu rychlejší a jednodušší.

S novým produktem se pojí i kvalitní popis produktu. Zde je cena odhadnuta na 6 000 Kč. Na základě sledovaných konkurenčních e-shopů lze doporučit popisy produktů skládat z popisku produktu, produktových fotografií a videa. Všechny tyto části je třeba zadat a vytvořit. Je možné, že i nakladatel knihy poskytne některé informace, nicméně bude třeba je upravit pro potřeby e-shopu. Bude třeba také připravit produktové fotografie, ty si může podnik opatřit buď

s pomocí fotografa, svépomocí nebo využít některý z v teoretické části popsaných nástrojů, které jsou určeny pro prototypování.

Poslední kategorií nákladů jsou v tomto případě marketingové náklady, které jsou odhadnuty na 4 500 Kč. V nich je zahrnuta základní příprava pro online marketing. Je v nich počítáno s náklady na SEO optimalizaci stránek knihy, s nastavením on-line reklam a přípravou příspěvků promoující knihu na sociálních sítích podniku. V této části nejsou započítány další náklady na PPC či bannerovou reklamu.

Celkové náklady na rozjezd e-shopu a naskladnění zboží jsou odhadovány na 54 000 Kč. V předchozích odstavcích bylo také naznačeno, kde je možné v začátcích ještě v začátcích ušetřit. V případě, že by podnik nedisponoval dostatkem financí na naskladnění zboží, lze naskladnit menší objem a jeho prodejem pokrýt další, už třeba cenově výhodnější, dodávku.

3.9.3 Realizovatelnost

E-shop o jediném fyzickém produktu je pro podnik rychle realizovatelným rozvojem produktu. V tuto chvíli podnik nabízí virtuální produkty, které prodává již třetím rokem. Díky tomu získal know-how, které může přenést i na fyzické produkty. Jak bylo popsáno v akčním plánu a odhadu nákladů bude třeba upravit procesy webu tak, aby bylo možné obsluhovat i prodej fyzických produktů, které k zákazníkovi nelze dostat pouze elektronicky. Již nyní má podnik ve svém týmu takové externisty, kteří dokážou realizovat celou fázi 1 i 2, jak byly popsány u akčního plánu e-shopu. Dle slov majitele má podnik možnost investovat potřebné prostředky ve výši 54 000 Kč do e-shopu, a využít volné kapacity externistů (Nushart, 2022).

Dalším bodem, který je nutno v kontextu realizovatelnosti e-shopu zmínit je fakt, že pokud podnik začne prodávat nejprve pouze jediný produkt, tedy knihu, nedostane se pod tlak vysokých požadavků finanční a skladovací prostředky. Bude mít možnost otestovat své e-shopové řešení a před expanzí e-shopu ho optimalizovat pro maximální efektivnost procesů. Podniku je doporučeno realizovat tuto strategii.

4 Závěr

Práce se v teoreticko-metodologické části zabývala popisem e-commerce, jeho rizik a trendů a za využití literární rešerše popsala přístupy různých odborníků. Díky informacím z odborné konference byly popsány také trendy v pet e-commerce, ve kterém se nachází také vybraný podnik Psychologie.cz. Byly popsány nástroje využitelné pro podniky působící na internetu, a to jak nástroje marketingové a projektové tak nástroje týkající se webu a webové analytiky. V další části byla popsána podniková vize a její charakteristiky a přínosy pro podnikání. Samotná část byla věnována růstovým strategiím, které byly popsány dle dvou různých dělení.

V praktické části byla popsána analýza podniku. Bylo popsáno vnitřní i vnější prostředí podniku. V analýze SWOT byly popsány silné i slabé stránky podniku stejně tak příležitosti a hrozby ovlivňující podnik z vnějšího prostředí. Informace popsané v této analýze byly dále využity v další práci. Pro pochopení podnikového plánu byl aktualizován Lean Canvas a Value Proposition Canvas. Ty dále nabídky informace o problémech zákazníka a jeho potřebách. Proběhla také analýza webu z pohledu metrik popsaných v teoreticko-metodologické části práce. Bylo zjištěno, že podnik by mohl zapracovat na rychlosti webu a zlepšit konverzní poměr webu. Samotnou částí byla analýza konkurence pomocí heatmapy. Pomocí ní bylo ohodnoceno sedm konkurentů podniku a byli určeni největší konkurenti. V průběhu analýzy podniku vyšlo najevo, že podnik využívá zastaralou vizi, kterou je třeba aktualizovat. Pro tyto potřeby byly využity metody IKIGAI a 5x proč, které dali po rozhovoru s majitelem za vznik nové vizi *“Všichni psi budou trénováni pomocí moderního tréninku, force-free.”* Právě ona určila další směřování práce.

Vzhledem k tomu, že cílem práce bylo vytvořit růstovou strategii pro podnik, další část se věnovala právě nim. Byla nabídnuta varianta pro každou kategorii růstové strategie. Strategie penetrace trhu zahrnovala optimalizaci konverzního poměru, možné využití webchatu či další optimalizace webu. Byla však zmíněna rizikovost této investice, neboť podnik patří mezi leadery trhu a s trendem poklesu zájmu o tréninkové pomůcky by se investice nemusela vrátit. Strategie rozvoje trhu byla směřována na prodej on-line kurzů dalším subjektům, kterými mohou být dog-friendly kanceláře. Rozvést by se jistě dala i možnost expanze do zahraničí. V tomto případě by bylo třeba přeložit nebo předabovat minimálně jeden kurz pro první otestování trhu. Dle informací majitele je web stavěn i pro možnost jazykové mutace a vstup do zahraničí (Nushart, 2022). Pro tuto strategii by však bylo třeba udělat analýzy zahraničních trhů a zjistit vztah místních k domácím mazlíčkům. Ve strategii diferenciací bylo navrženo vstup do veřejné sféry a podílet se na vzniku psích hřišť, která by byla pro psy bezpečná a pomáhala by majitelům v tréninku. V tuto chvíli byla tato strategie zamítnuta z důvodu slabé stránky podniku v nekoncentraci vedení na tento podnik a jeho řízení.

Poslední strategií byla strategie rozvoje produktu, v rámci které bylo navrženo rozšířit produktové portfolio o e-shop s tréninkovými pomůckami, pořádání fyzických vzdělávacích akcí a vytvoření VR tréninkových produktů. Poslední varianta byla rovnou zamítnuta z důvodu očekávaných vysokých nákladů a dlouhého vývoje. Dvě první varianty byly dále rozvedeny. U obou variant proběhla další analýza konkurence. Z analýzy vyplynulo doporučení zaměřit e-shop na pouze jeden produkt a to knihu. Dále byly vytvořeny dva akční plány pro případnou implementaci. V poslední kapitole byla provedena analýza rizik spuštění e-shopu. Pro eventy provedena nebyla, neboť se autorka domnívá, že pokud majitel nemá prostor podniku se plně věnovat musel by využít pro pořádání eventů externího partnera. Pro ucelení doporučení pro realizaci byl proveden základní odhad nákladů, které by byly se spuštěním e-shopu spojeny.

Práce splnila cíl, který si předsevzala. Vytvořila návrhy čtyř růstových strategií, dvě dále rozpracovala a strategii rozvoje produktu podniku doporučila realizovat i s doporučením jaká rizika mohou e-shop ohrozit, jak je zmírnit a byl určen odhad prvotních nákladů.

V době psaní závěru této práce Psychologie.cz již na doporučení této práce spustila e-shop knihy a úspěšně knihu dva týdny prodává. V těchto dvou týdnech přes e-shop prodala 100 knih čímž pokryla veškeré své vstupní náklady ze 75 %. Množství objednávek neklesá. Podniku bych nyní doporučila implementovat opatření týkající se právních rizik. Doporučila bych také upravit komunikaci se zákazníkem ohledně informací o objednávce. Dle testovací objednávky je vidět, že podnik ještě nestihl upravit všechny automatické e-maily a mohou na zákazníka působit zavádějícím dojmem. Dále bych podniku doporučila doplnit stránku produktu o hodnocení zákazníků a další produktové fotografie. Oproti zkoumaným konkurentům mezi e-shopy také podnik nabízí jen velmi omezené možnosti dopravy.

Podniku bych dále doporučila začít organizovat vzdělávací akce. Vzhledem k tomu, že podnik působí pouze on-line, mohlo by se jednat o vhodné doplnění stávajících aktivit podniku. Pokud by se podnik rozhodl začít tyto akce organizovat, doporučila bych mu najít dalšího spolupracovníka, který by akce organizoval a ve firmě doplnil chybějící know-how v oblasti event managementu. Vzhledem k vytiženosti majitele by navíc organizace svépomocí nemusela být ekonomická ani ve výsledku ani reálná.

Literatura

Monografie

ANDREWS, N. *True Myths: The Life and Times of Arnold Schwarzenegger*. New York: Birch Lane Press, 1996. ISBN 978-15-597-2364-0.

CARR, N. G. *Nebezpečná mělčina: jak internet mění náš mozek: analýza stavu lidské psychiky v době digitální*. Praha: Dauphin, 2017. ISBN 978-80-7272-780-3.

CROXEN-JOHN, D. a VAN TONDER, J. *Optimalizace webových stránek: Proč si 95 % návštěvníků vašich stránek nic nekoupí a jak to můžete změnit*. Brno: Lingea, 2022. ISBN 978-80-7508-716-4.

ČAJKOVÁ, H. a POLGÁRI, Š. *55 tipů a návodů pro úspěšný e-shop*. Praha: Affiliate síť Dognet, 2022. ISBN 978-80-89969-22-7.

DŘÍMALKA, F. *HOT: Jak uspět v digitálním světě*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2020. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-101-6.

DUHIGG, C. *Chyťteji, rychleji, lépe: tajemství výkonnosti v životě i byznysu*. Brno: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0528-0.

GARCÍA, H. a MIRALLES, F. *Ikigai: the Japanese secret to a long and happy life*. New York: Penguin Books, [2017]. ISBN 9780143130727.

GIL, C. *Konec marketingu: ovládněte trh prostřednictvím svých zákazníků na sociálních sítích*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-1296-8

GREGOR, M., VEJVODOVÁ, P. et al. *Nejlepší kniha o fake news!!!*. Brno: CPress, 2018. 142 s. ISBN 978-80-264-1805-4

HNILICA, J. a FOTR, J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.

HORÁKOVÁ, H. *Marketingové strategie*. 1. vydání, Praha: Idea servis, 2014. ISBN 978-80-85970-81-4.

CHAFFEY, D. *E-Business and E-Commerce Management: Strategy, Implementation and Practice*. 4. vydání. Essex: Pearson College Div, 2011. ISBN 978-0-273-71960-1.

CHATFIELD, T. *Digitální svět: 50 myšlenek, které musíte znát*. Praha: Slovart, 2013. ISBN 978-80-7391-720-3.

OLSHER, S. *Internetoví vizionáři: světoví experti odhalují, jak vydělávat online*. Praha: Blue Vision, 2013. ISBN 9788087672068.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing, strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2013, 368 s. ISBN 978-80247-4670-8

JOHNSON, S. *Everything Bad is Good for You: How Today's Popular Culture is Actually Making Us Smarter*. 1. vydání New York: Riverhead Hardcover, 2006. ISBN 978-1-59448-194-9.

JUREČKOVÁ, T. *Sociální podnikání: Pragulic, prohlídky města očima lidí bez domova*. Praha, 2015. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce Doc. Ing. Marie Dohnalová, CSc.

LAUDON, K. C. a TRAVER, C. G. *E-commerce: business, technology and society*. Sixteenth edition. Hoboken: Pearson, 2022. ISBN 9780136931805.

MAURYA, A. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. Brno: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0506-8.

OSTERWALDER, A. a et al. *Value Proposition Design*. Hoboken, USA: Wiley, 2014. ISBN 978-1-118-96805-5.

PORTER, E. M. et. al., *Základy moderního managementu: 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review*. Praha: Management Press, 2016. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-449-3.

PŘIKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace. 2.*, zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.

PURKISS, J. a ROYSTON-LEE D. *Vytvořte si vlastní značku: proměňte své jedinečné nadání v úspěšný obchodní produkt*. Praha: Synergie, c2014. ISBN 978-80-7370-295-3.

ROCK, D. *Leadership s klidnou myslí: šest kroků ke změně výkonnosti: pomozte lidem lépe myslet – neříkejte jim, co mají dělat*. Praha: Pragma, c2009. ISBN 978-80-7349-206-9.

RIES, E. *Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0389-7.

RUSSELL-WALLING, E. *Management: 50 myšlenek, které musíte znát*. Praha: Slovart, 2012. ISBN 978-80-7391-605-3.

SCULLEY, B., WOODS, W. *B2B Internetová tržiště: revoluce v obchodování mezi firmami*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0081-6.

SEDLÁČEK, T. *2036: jak budeme žít za 20 let*. Praha: 65. pole, 2016. ISBN 978-80-87506-81-3.

SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

SPENCER, S. et al. *Social ecommerce*. Sebastopol, USA: O'Reilly Media, 2014. ISBN 978-1-449-36636-0.

ŠARBORT, M. *Instalajf: všechno je trochu jinak*. Praha: CooBoo, 2020. ISBN 978-80-7544-988-7.

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

Odborné přednášky z konference

ČÁPOVÁ, K. *VAF0: Naše cesta k udržitelnosti* [přednáška]. Praha, Friends of Pets - Blue Events 2022, 7. září 2022

SLAVĚTÍNSKÝ, M. *Ovlivnila inflace naši lásku ke zvířatům: Chovatelství na internetu v době nastupující ekonomické krize* [přednáška]. Praha, Friends of Pets – Blue Events 2022, 7. září 2022

VACHKOVÁ, R. *Chování nakupujícího v retailu v období rostoucích cen* [přednáška]. Praha, Friends of Pets – Blue Events 2022, 7. září 2022

Internetové zdroje

AN, D. *Find out how you stack up to new industry benchmarks for mobile page speed*. [online]. USA: Think with Google, 2018 [cit. 2022-09-22]. Dostupný z WWW: <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-strategies/app-and-mobile/mobile-page-speed-new-industry-benchmarks/>

DR.MAX: *O společnosti* [online]. Praha: Dr.Max 2022 [cit. 2022-09-04]. Dostupný z WWW: <https://www.drmax.cz/o-dr-max/o-spolecnosti>

DUNÍKOVÁ, R. *Retail in Detail: Kvalita je žádanější i pro domácí zvířata* [online]. Praha: MediaGuru, 2018 [cit. 2022-09-29]. Dostupný z WWW: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2018/04/retail-in-detail-kvalita-je-zadanejsi-i-pro-domaci-zvirata/>

GOOGLE: *Dimenze a metriky* [online]. Mountain View: Google help, 2022 [cit. 2022-09-29]. Dostupný z WWW: <https://support.google.com/analytics/answer/1033861?hl=cs#zippy=%2Cobsah-tohoto-%C4%8D%C3%A1nku>

HÁJKOVÁ, D. *Inflace v červenci 2022 pod prognózou ČNB* [online]. Praha: Česká národní banka, 2022 [cit. 2022-11-01]. Dostupný z WWW: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/komentare-cnb-ke-zverejnenym-statistickym-udajum-o-inflaci-a-hdp/Inflace-v-cervenci-2022-pod-prognozou-CNB/>

HOLZMAN, O. *Největší softwarová akvizice v historii. IBM posiluje svůj cloud a kupuje za 34 miliard dolarů Red Hat* [online]. Praha, 2018 [cit. 2022-09-22]. Dostupný z WWW: <https://cc.cz/nejvetsi-softwarova-akvizice-v-historii-ibm-posiluje-svuj-cloud-a-kupuje-za-34-miliard-dolaru-red-hat/>

CHANDRASHEKAR, A. et. al. *Artwork Personalization at Netflix* [online]. USA: Medium Netflix Blog, 2017 [cit. 2022-09-11]. Dostupný z WWW: <https://netflixtechblog.com/artwork-personalization-c589f074ad76>

KEMP, S. *Facebook Statistics and Trends* [online]. Praha: Datareportal, 2022 [cit. 2022-09-04]. Dostupný z WWW: <https://datareportal.com/essential-facebook-stats>

MAKOVIČKOVÁ, S. *Vize firmy. Lovebrand* [online]. Praha: Taste Lovebrand, 2019, [cit. 2022-11-02]. Dostupný z WWW: http://www.lovebrand.cz/slovník_pojmu/vize-firmy/

MALLYA, T. *Strategie a strategická analýza* [online]. Praha: Vysoká škola ekonomiky a managementu, 2008 [cit. 2022-10-31]. Dostupný z WWW: https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_man_ssa_mallya.pdf

PAČINEK, I. *Nástroje online marketingu – SEO, PPC, emailingu, webové analytiky* [online]. Uherský Brod: Základy on-line marketingu, 2020 [cit. 20.09.2022]. Dostupný z WWW: <https://www.zakladyonlinemarketingu.cz/nastroje-online-marketingu/>

PULKERT, D. *5x Proč* [online]. Praha: Red Button EDU, 2021 [cit. 2022-09-03]. Dostupný z WWW: <https://www.showhow.cz/nastroje/5x-proc>

ROBERTS, R. *Pet Industry Trends, Growth & Statistics in 2022 and Beyond: Unleashing Your Ecommerce Pet Marketing Strategies* [online]. Miami: Common Thread, 2022 [cit. 2022-09-29]. Dostupný z WWW: <https://commonthreadco.com/blogs/coachs-corner/pet-industry-trends-growth-ecommerce-marketing#pet-ownership>

SHOPTET: *Česká e-commerce* [online]. Praha: Shoptet, 2022 [cit. 2022-09-03]. Dostupný z WWW: <https://www.ceska-ecommerce.cz/>

STATISTA: *Top U.S. CPG product categories online sales share 2018* [online]. New York: Statista – The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies, 2018 [cit. 2022-09-29]. Dostupný z WWW: <https://www.statista.com/statistics/320979/online-sales-share-of-leading-cpg-categories-usa/>

VEČEŘA, M. *Firemní vize, strategie a hodnoty* [online]. Praha: Medium, 2019 [cit. 2022-11-02]. Dostupný z WWW: <https://medium.com/quconsult/firemn%C3%AD-vize-strategie-a-hodnoty-bd5d362d3d42>

WILLIAMSON, D. A. *Augmented Reality in Social Media* [online]. New York: Insider Intelligence, 2020 [cit. 2022-09-29]. Dostupný z WWW: <https://www.insiderintelligence.com/content/augmented-reality-in-social-media>

ŽIŽKOVÁ, J. *Pet food ve světle obalových reflektorů* [online]. Praha: Svět balení, 2022. [cit. 2022-11-01]. Dostupný z WWW: <https://www.svetbaleni.cz/2020/01/31/pet-food-ve-svetle-obalovych-reflektoru/>

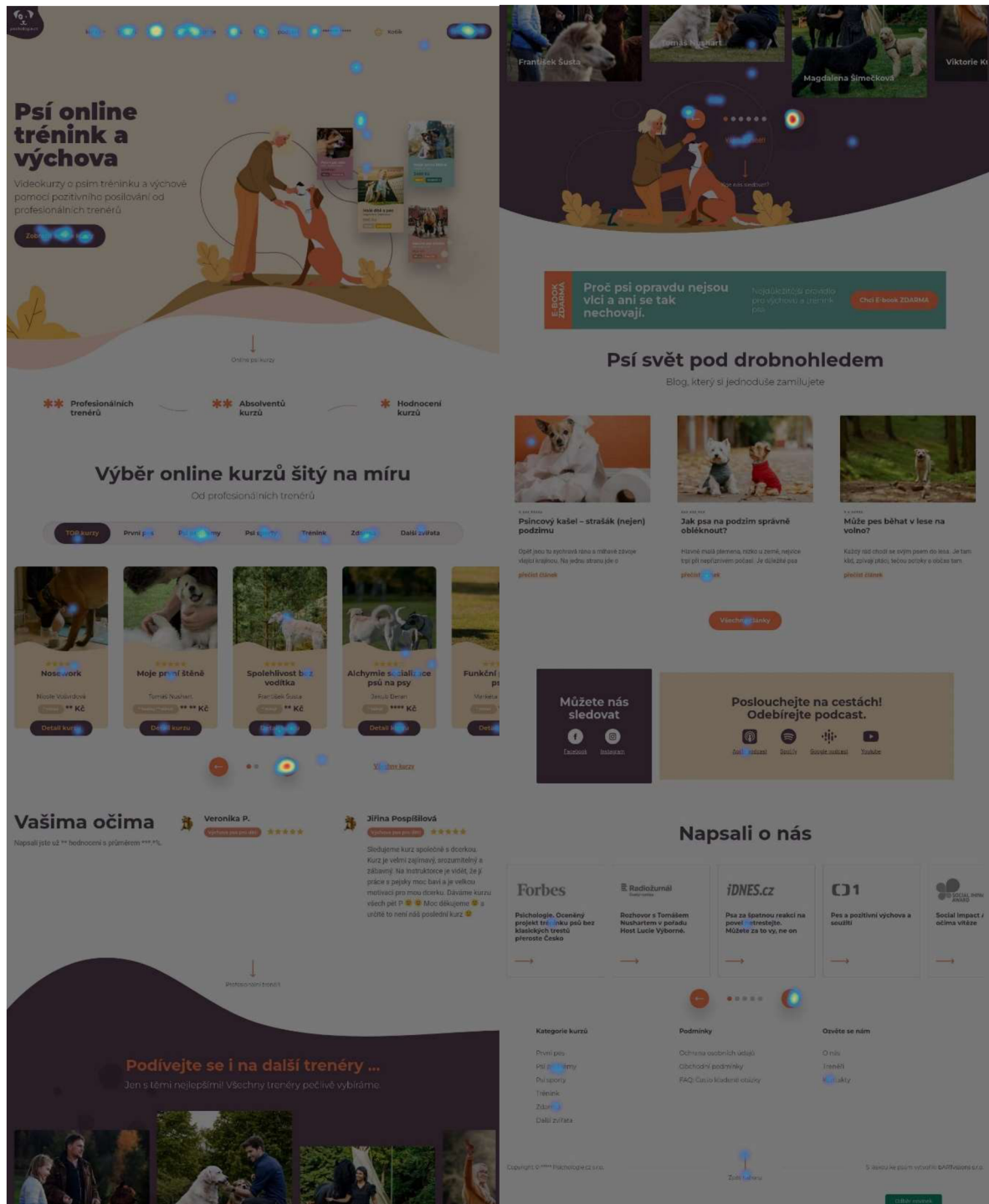
Rozhovory

BARTOŠ, P. marketingový konzultant [ústní sdělení]. Praha, 02.09.2022.

NUSHART, T. majitel psychologie.cz [ústní sdělení]. Praha, 12.10.2022.

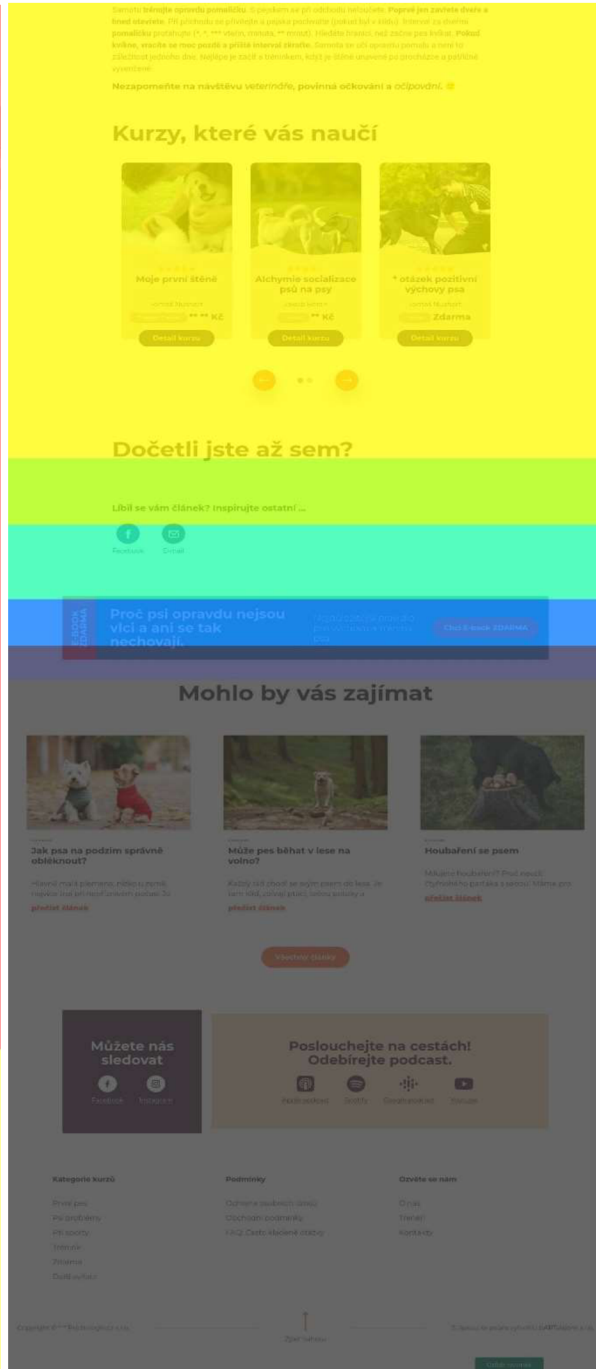
Přílohy

Příloha 1 Heatmapa úvodní stránky webu psychologie.cz



Zdroj: HotJar (2022)

Příloha 2 Heatmapa blogového příspěvku



Zdroj: HotJar (2022)



Navržení růstové strategie pro vzdělávací portál

Kateřina Pavlů, KEMMA03

Řešená problematika

úvod

Autorka v roce 2019 spoluzaložila vzdělávací portál Psychologie.cz, který prodává on-line kurzy o tréninku psů a zvířat. Za tři roky vyrostla na obrat 3,5 mil. Kč.

problém

Zkoumaný podnik po 3 letech růstu zažívá pokles zájmu o prodávané kurzy a je třeba přijít se strategií, která by firmě v této situaci pomohla.

přístup

Na základě zjištění trendů trhu, průzkumu mezi cílovou skupinou a analýzy podniku a konkurence navrhnout růstovou strategii.

Postup řešení

zdroj

primární data získaná
u cílové skupiny
sekundární data
vhled majitele

získávání

dotazník
rešerše na internetu
rozhovor s majitelem

zpracování

SWOT analýza
Analýza konkurence
Analýza webu
Lean Canvas
Value Proposition Canvas
IKIGAI
5x Proč

Výsledky práce

- Na trhu se psími potřebami došlo v Q1 a Q2 2022 k **propadu zájmu o tréninkové pomůcky**
- Vybraný **podnik patří mezi lídry** na trhu s on-line kurzy o tréninku psů a zvířat
- Existují **desítky kvalitních e-shopů** prodávajících tréninkové pomůcky
- Majitelé psů se **chtějí potkávat s lidmi** v podobné situaci a povídat si s nimi o svých problémech
- Cílová skupina **kupuje knihy o tréninku psů**

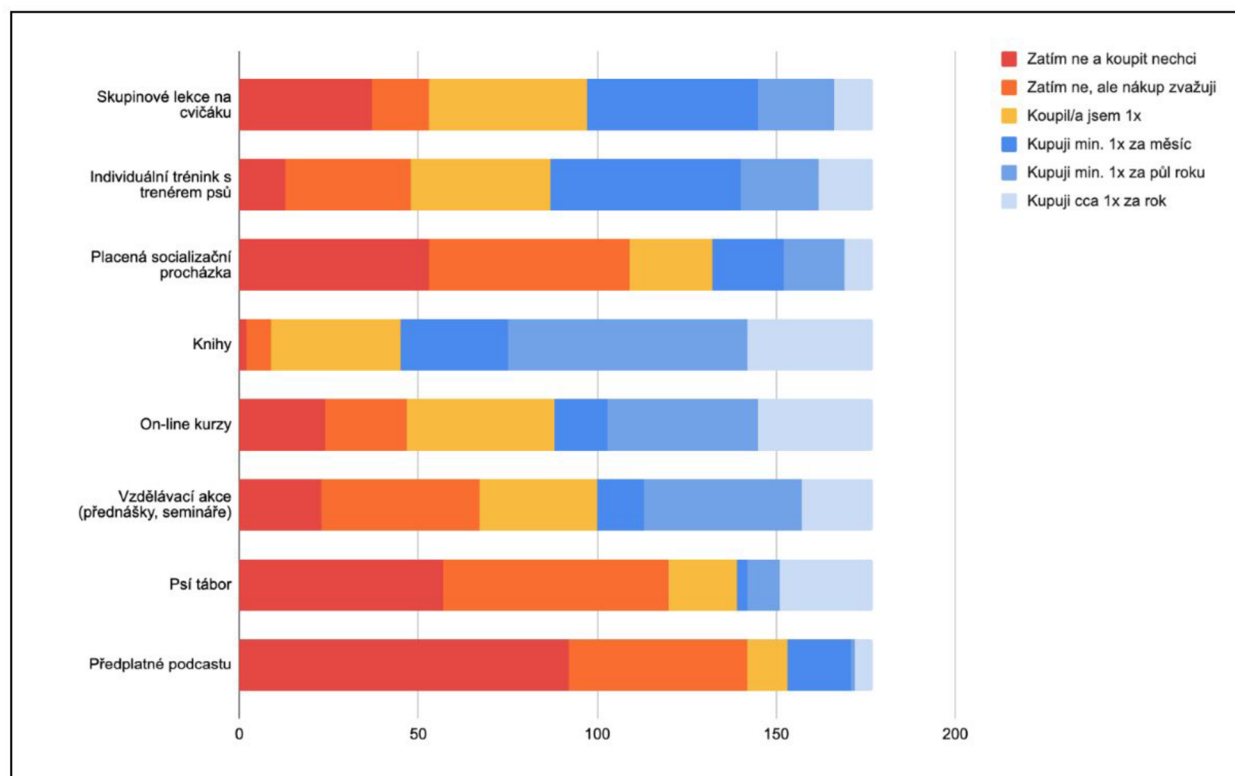
“Všichni psi budou trénování pomocí moderního tréninku, force-free.”

SWOT analýza

<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kombinace odborných znalostí z oblasti psů, marketingu, HR atd. • Hluboká znalost moderních metod tréninku • Jeden ze zakladatelů je dobře známý psí trenér • Network mezi trenéry a jejich důvěra ve firmu • Vysoká spokojenost účastníků kurzů 	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Roztříštěná pozornost majitelů mezi dalšími aktivitami, které nesouvisí přímo s podnikem • Síla firmy je pouze v online prostředí • Problémy s rychlostí webu • Nedostatečně posilovaná komunita v off-line prostředí • Zdroj příjmů je z jediného typu produktů
<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Možnost vnést aspekt tréninku psů do dalších oblastí • Vytvoření produktů pro nové trhy, které jsou zatím nepokryté • Rozvoj VR a AR s možností zprostředkovat živější kontakt se psem • Zvyšující se množství psů ve společnosti • Humanizace psů a přístup k nim jako ke členovi rodiny, nikoliv pouze zvířeti 	<p>Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> • S nastupující krizí klesá zájem o on-line kurzy zaměřené na trénink psů • Nízká bariéra vstupu konkurentů • Lidé začali méně utrácet za tréninkové produkty • Zvyšují se ceny a je vysoká míra inflace • Strach konzumentů z budoucnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Zájem o produkty



Zdroj: vlastní zpracování

Navržené strategie

Penetrace	Rozvoj trhu	Rozvoj produktu	Diverzifikace
Optimalizace webu; implementace chatbota; rozvoj FB skupiny	Vstup na zahraniční trh; prodej kurzů do dog-friendly kanceláří	Prodej fyzických produktů přes e-shop; off-line vzdělávací akce, využití VR pro výuku pejskařů	Služby pro dog-friendly kanceláře; stavba psích hřišť pro obce
Investice se nemusí vrátit, trh s on-line kurzy klesá.	Vysoká časová náročnost na majitele.	Vysoké náklady na realizaci VR produktů. Ostatní dvě cesty jsou doporučeny.	Nutnost zajistit strategického partnera.

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza konkurence

E-shopy s tréninkovými pomůckami

		Sweet Energy	Pejskovice	Pet Farm Family	Snuffi	Dogplace.CZ	FunkyDog	WeLoveDogs	Dogg	RebelDog	Loype	DogFitness	
E-shop	Prodejní funkce	10	8	7	8	5	7	7	8	9	8	8	7,7
	Vizuální kvalita	8	9	8	8	7	6	8	8	8	7	9	7,8
	Webchat	0	0	7	0	7	0	10	8	0	0	0	2,9
	Responzivita	8	10	10	7	6	8	10	7	6	9	8	8,1
	Délka dodání	8	8	9	9	7	8	8	9	8	8	8	8,2
	Možnosti dopravy	10	10	5	9	9	5	5	6	10	7	2	7,1
	Možnosti platby	10	8	5	6	7	8	6	4	9	8	10	7,4
	Sortiment	8	10	7	7	7	7	8	8	8	8	8	7,8
	Vyhledání	7	10	7	8	4	6	6	8	9	0	9	6,7
	Ceny	7	6	5	7	6	7	4	4	7	5	7	5,9
Obsah	Popisky produktů	6	6	10	9	7	9	9	10	7	10	10	8,5
	Video obsah	7	0	4	0	0	0	0	0	0	8	0	1,7
	Vizuální obsah	8	9	10	7	6	8	8	8	8	9	9	8,2
	Blog	8	8	0	9	0	7	7	0	9	10	9	6,1
Online marketing	Facebook	5	7	9	1	2	6	7	7	7	6	6	5,7
	Instagram	2	3	8	3	2	7	4	5	6	7	8	5,0
	YouTube	0	0	4	0	1	1	1	1	2	4	3	1,5
	Newsletter	5	7	8	6	4	4	6	8	4	8	5	5,9
Celkové hodnocení		6,5	6,6	6,8	5,8	4,8	5,8	6,3	6,1	6,5	6,8	6,6	6,2

Zdroj: vlastní zpracování

Vysoká škola ekonomie a managementu

Off-line vzdělávací akce

		MET konference	Pejskárium konference	Psonference	Dogpower Education	František Šusta	Loype	
Brand pořadatele	Kvalita brandu	10	8	10	8	10	8	9,0
	Zákazníci	5	2	10	3	6	7	5,5
Webová prezentace	Prodejní funkce	9	7	8	1	2	9	6,0
	Vizuální kvalita	10	5	5	5	2	10	6,2
Online marketing	Facebook	7	9	10	1	6	5	6,3
	Instagram	6	10	8	4	3	9	6,7
	YouTube	4	2	8	4	0	7	4,2
Vzdělávací kurzy	Četnost	3	1	1	1	7	7	3,3
	Reference zákazníků	9	5	5	8	10	5	7,0
	Lokace kurzů	10	10	6	8	10	7	8,5
Obsah kurzů	Přednášející	10	5	7	10	10	7	8,2
	Kvalita projevu	8	7	7	9	7	6	7,3
	Vizuální obsah	8	8	8	8	5	6	7,2
	Doprovodné materiály	0	3	2	5	0	2	2,0
Celkové hodnocení		7,1	5,9	6,8	5,4	5,6	6,8	6,2

Zdroj: vlastní zpracování

Vzorová prezentace VŠEM

Analýza rizik

Oblast rizik	Popis rizika	Pravděpodobnost	Závažnost	Hodnota rizika	Opatření pro zlepšení
Finanční rizika	nedostatek prostředků pro nákup knih	1	4	4	faktury s dlouhou splatností financování z cizích zdrojů
	nedostatek prostředků pro nákup obalových materiálů	1	4	4	faktury s dlouhou splatností financování z cizích zdrojů
	zvýšení nákladů na logistiku	4	2	8	změna cenové politiky optimalizace nákladů změna přepravní společnosti
	koupěschopnost cílové skupiny	4	4	16	změna cenové politiky změna targetovaného segmentu
Právní rizika	nedodržení informační povinnosti	1	8	8	zajištění podmínek právníkem a jejich umístění na web
	GDPR	1	8	8	odesílání informací spolu s objenávkou zajištění podmínek právníkem
	spory se zákazníky, reklamace	2	4	8	srozumitelně definované obchodní podmínky
Manažerská rizika	nemoc majitele	2	4	8	zastupitelnost a management znalostí
	zdražení přepravy	4	1	4	změna logistického přepravce změna cenové politiky
	dlouhý proces expedice	1	4	4	optimalizace procesu expedice
Nákup	nevyhovující podmínky dodání knih	2	4	8	osobní odběr optimalizace zásob
	nevyhovující podmínky dodání obalů	2	1	2	optimalizace zásob změna dodavatele
Prodej	nesrozumitelný popis knihy	2	4	8	zadání popisu copywriterovi
	příliš mnoho kroků k uzavření nákupu	2	4	8	optimalizace nákupní cesty
	zavádějící poprodejní komunikace	4	1	4	revize komunikace a její úprava
	silící konkurence	3	2	6	změna marketingové komunikace
Web	neresponzivita	2	8	16	úprava grafické šablony
	rychlost načítání stránek	3	4	12	optimalizace grafiky, fotek a videí
	kybernetické útoky	2	8	16	dodržování bezpečnostních pravidel a opatření
	nefunkčnost serverů	1	16	16	změna dodavatele

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady na spuštění e-shopu

Web		19 000 Kč
	Implementace API logistiky	3 000 Kč
	Design a programování podstránky	14 000 Kč
	Naplnění obsahu	2 000 Kč
Obsah		6 000 Kč
	Texty produktu	2 500 Kč
	Produktové fotografie	2 000 Kč
	Video o produktu	1 500 Kč
Marketing		4 500 Kč
	Příprava marketingových kampaní	1 000 Kč
	Příspěvky na sociální sítě	2 000 Kč
	SEO optimalizace stránky produktu	1 500 Kč
Nákup materiálu		24 500 Kč
	Zásoba knih	20 000 Kč
	Zásoba obalových materiálů	1 500 Kč
	Nákup tiskárny a papíru	3 000 Kč
Vstupní náklady celkem		54 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit implementovat růstovou strategii rozvoje produktu.



1. Spustit e-shop pro prodej knihy majitele firmy.



2. V případě zajištění personálních potřeb začít pořádat off-line vzdělávací akce jako jsou semináře, workshopy a další.



3. V případě zajištění personálních potřeb začít pořádat off-line vzdělávací akce jako jsou semináře, workshopy a další.

Závěr



Tato práce si dala za cíl **navrhnout vybranému podniku růstovou strategii**, která bude dávat smysl v kontextu vize podniku, potřeb a problémů zákazníků a aktuálního vývoje cílového trhu. **Cíl byl splněn.**



Na základě doporučení této práce podnik **implementoval strategii rozvoje produktu a spustil e-shop pro prodej knihy. Za dva týdny podnik prodal 100 knih a pokryl 75 % vstupních nákladů.**



Problematika byla posunuta díky pochopení aktuálních trendů a jejich akceptaci při výběru strategie. **Dále je doporučeno optimalizovat prodejní proces a předejít legislativním rizikům.**



DĚKUJI ZA
POZORNOST



VŠEM
VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU