

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Marketingová strategie vybraného podniku

Bc. Tereza Roučková

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tereza Roučková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Marketingová strategie vybraného podniku

Název anglicky

Marketing strategy of a chosen company

Cíle práce

Cílem diplomové práce je návrh marketingové strategie vybraného podniku se zaměřením na start-up Dogsie. Práce bude rozdělena na dílčí cíle, kterými bude analýza současného stavu marketingové strategie zvoleného podniku, výzkum zákazníků pomocí dotazníkového šetření a zhodnocení a návrhy na úpravy současné marketingové strategie podniku.

Metodika

Teoretická část práce bude zpracována na základě metody komparace různých teoretických přístupů vybraných publikací z oblasti marketingu a syntézy dílčích poznatků. Praktická část bude vycházet z charakteristiky a reálných dat vybraného podniku a s využitím metod dotazníkového šetření, jejichž výsledky budou podrobeny následné analýze. Ze zjištěných výsledků bude následně navržena a doporučena marketingová strategie pro vybraný podnik.

Doporučený rozsah práce

50-60

Klíčová slova

marketing, marketingový mix, marketingový plán, strategie, propagace, start-up

Doporučené zdroje informací

FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1041-6.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, M. *Marketingová komunikace : jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.

KOTLER, P. – KELLER, K L. – JUPPA, T. – MACHEK, M. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

PŘIKRYLOVÁ, J. – JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Pitrová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 23. 11. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 24. 11. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingová strategie vybraného podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.03.2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce, paní Ing. Janě Pitrové, Ph.D. za všechny poskytnuté rady a připomínky, odborné vedení a velmi ochotný přístup po celou dobu zpracovávání této diplomové práce. Také bych chtěla poděkovat zakladatelům společnosti HumbleWood s.r.o. za poskytnuté informace o společnosti a rady.

Ráda bych poděkovala i všem respondentům, kteří se účastnili dotazníkového šetření, a také mé rodině a přátelům.

Marketingová strategie vybraného podniku

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá marketingovou strategií zvolené společnosti. Hlavním cílem práce je návrh a doporučení marketingové strategie. Dílčími cíli je představení společnosti a značky, identifikace vnějšího a vnitřního prostředí, marketingový výzkum a SWOT analýza. Zvolenou zkoumanou společností je společnost HumbleWood s.r.o. a její značka Dogsie, které vznikly a vyrostly na půdě České zemědělské univerzity v podnikatelském inkubátoru Point One. Tento start-up se zabývá především prodejem mystery boxů plných pamlsků a hraček pro psy a dalších produktů pro domácí mazlíčky a jejich majitele.

V teoretické části diplomové práce jsou formou literární rešerše vysvětleny základní pojmy týkající se marketingu, marketingové strategie, analýzy používané v marketingu a řízení a také marketingový a komunikační mix. Tato část slouží jako východisko pro praktickou část diplomové práce.

Praktická část práce popisuje aktuální situaci firmy a její pozici na trhu, finanční stabilitu, audit marketingového mixu a další analýzy, které jsou podklady pro naplnění hlavního cíle práce. Výsledkem analýz je představení návrhů marketingové strategie a doporučení změn a řešení, které by podniku mohly pomoci zlepšit pozici na trhu, upevňovat vztahy se zákazníky, zkvalitnit svou nabídku zboží a služeb, a tím si udržet dlouhodobou konkurenceschopnost na trhu.

Klíčová slova: marketing, marketingový mix, marketingový plán, strategie, propagace, start-up

Marketing strategy of a chosen company

Abstract

This diploma thesis deals with the marketing strategy in the selected company. The main goal of this thesis is to recommend actions for improving the marketing strategy of a selected company. The partial goals of the thesis are the introduction of the company and the brand, identification of the external and internal environment, evaluation of the current marketing strategy and SWOT analysis. The selected company is HumbleWood s.r.o. and its brand called Dogsie, which was established in the Point One business incubator at Czech University of Life Sciences. The start-up mainly sells mystery boxes full of treats and toys for dogs and other products for pets and their owners.

The theoretical part of the diploma thesis summarizes the basic knowledge and terms in marketing, marketing strategy, analysis used in marketing and management, as well as the marketing and communication mix. This part serves as a starting point for the practical part of the diploma thesis.

The practical part of the thesis includes analysis of the current situation of the company and its position in the market, financial stability, audit of the marketing mix and other analyses, which are the base for the main objective of the thesis. The main objective of the analysis is to present marketing strategy proposals and recommendations for changes, improvements and solutions that could significantly improve the company's market position, strengthen customer relationships, improve its range of goods and services, and thus maintain long-term competitiveness in the market.

Keywords: marketing, marketing mix, marketing plan, strategy, propagation, start-up

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika.....	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
2.2.1 Analýza vnějšího prostředí	13
2.2.2 Analýza vnitřního prostředí	14
2.2.3 Marketingový výzkum.....	15
3 Teoretická východiska	17
3.1 Marketing	17
3.2 Marketingová strategie.....	18
3.2.1 Členění marketingových strategií	19
3.3 Marketingové cíle.....	21
3.4 Situační analýza v marketingu	22
3.5 SWOT analýza	22
3.6 Marketingové prostředí	24
3.6.1 Vnější makroprostředí podniku	26
3.6.2 Vnější mikroprostředí podniku	27
3.6.3 Vnitřní prostředí podniku	29
3.7 Segmentace, targeting, positioning	30
3.7.1 Segmentace trhu.....	30
3.7.2 Targeting.....	31
3.7.3 Positioning	32
3.8 Marketingový mix.....	33
3.8.1 Produkt.....	34
3.8.2 Cena	35
3.8.3 Distribuce.....	35
3.8.4 Komunikace	35
3.9 Komunikační mix.....	36
3.9.1 Reklama	37
3.9.2 Direct marketing	40
3.9.3 Podpora prodeje	40
3.9.4 Public relations	40
3.9.5 Event marketing a sponzoring	41
3.9.6 Osobní prodej.....	41
3.9.7 Online marketing	41

4 Vlastní práce.....	47
4.1 Profil start-upu Dogsie	47
4.1.1 Start-up Dogsie	48
4.1.2 Sortiment Dogsie	48
4.2 Analýza vnějšího prostředí.....	51
4.2.1 PEST analýza.....	51
4.2.2 Porterův model pěti sil.....	59
4.3 Analýza vnitřního prostředí podniku	63
4.3.1 Finanční analýza	63
4.3.2 Analýza marketingového mixu	68
4.4 Marketingový výzkum	74
4.4.1 Cíl výzkumu.....	74
4.4.2 Výsledky marketingového výzkumu	74
4.5 SWOT analýza	97
4.5.1 Výsledek SWOT analýzy.....	98
4.5.2 TOWS matice	100
5 Návrh marketingové strategie.....	102
5.1 Vize a poslání podniku.....	102
5.2 Marketingové cíle.....	102
5.3 Cílové segmenty	103
5.4 Positioning	103
5.5 Návrhy na zlepšení	103
5.5.1 Návrh A – Rozšíření sortimentu	104
5.5.2 Návrh B – Využití dalších možností sociálních sítí.....	105
5.5.3 Návrh C – Zlepšení věrnostního klubu	106
5.5.4 Návrh D – Zlepšení e-mailingu	106
5.5.5 Návrh E – Rozšíření působení do zahraničí.....	107
6 Závěr	108
7 Seznam použitých zdrojů	110
8 Přílohy	113

Seznam obrázků

Obrázek 1 - SWOT analýza	23
Obrázek 2 - Vnitřní a vnější prostředí podniku	25
Obrázek 3 - 4P komponenty marketingového mixu	33
Obrázek 4 - Logo Dogsie.....	47
Obrázek 5 - Věková struktura obyvatelstva.....	56
Obrázek 6 - TOWS matice.....	100

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Členění marketingových strategií	19
Tabulka 2 - SWOT analýza (vybrané faktory)	24
Tabulka 3 - Příklady segmentace v závislosti na druhu trhu	30
Tabulka 4 - 4P z pohledu zákazníka	34
Tabulka 5 - Výhody a nevýhody jednotlivých médií	39
Tabulka 6 - Příležitosti a hrozby	59
Tabulka 7 - Konkurenční faktory v odvětví.....	62
Tabulka 8 - Ukazatele rentability.....	63
Tabulka 9 - Ukazatele likvidity	64
Tabulka 10 - Ukazatele aktivity.....	65
Tabulka 11 - Ukazatele zadluženosti	67
Tabulka 12 - Silné a slabé stránky (Finanční analýza).....	67
Tabulka 13 - Silné a slabé stránky (Marketingový mix)	74
Tabulka 14 - SWOT matice – Silné stránky	97
Tabulka 15 - SWOT matice – Slabé stránky	97
Tabulka 16 - SWOT matice – Příležitosti.....	98
Tabulka 17 - SWOT matice – Hrozby	98

Seznam grafů

Graf 1 - Vývoj HDP meziročně v %.....	53
Graf 2 - Meziroční inflace v %	54
Graf 3 - Míra nezaměstnanosti v %	55
Graf 4 - Máte psa?	76
Graf 5 - Jak často nakupujete psí pamlsky?.....	77
Graf 6 - Jak často nakupujete psí hračky?	78
Graf 7 - Jak nejčastěji nakupujete pamlsky a hračky pro svého psa?.....	79
Graf 8 - Znáte či slyšeli jste někdy o Dogsie?	80
Graf 9 - Jak jste se o Dogsie dozvěděli?	81
Graf 10 - Nakoupili jste někdy na Dogsie.cz?	82
Graf 11 - Dáváte přednost jednorázové objednávce nebo předplatnému Dogsie?	83
Graf 12 - Co na Dogsie nakupujete nejčastěji?.....	84
Graf 13 - Máte aktivní Dogsie předplatné?	85
Graf 14 - Jakou velikost Dogsie máte momentálně předplacenou?.....	86
Graf 15 - Přijde Vám současná cena Dogsie přijatelná?	87
Graf 16 - Vyhovuje Vám nabídka balíčků a předplatných plánů Dogsie?	88
Graf 17 - Vyhovuje Vám aktuální frekvence zasílání?.....	89
Graf 18 - Chybí Vám něco konkrétního v Dogsie balíčcích?	90

Graf 19 - Přijde Vám množství produktů v Dogsie přiměřené?	91
Graf 20 - Vyhovuje Vám počet hraček v balíčku?	92
Graf 21 - Jste spokojeni s tím, jak Dogsie komunikuje se zákazníky?.....	93
Graf 22 - Seřad'te témata Dogsie balíčků podle zajímavosti	95
Graf 23 - Ohodnot'te důležitost faktorů pro výběr zboží podle Vašich preferencí	96
Graf 24 - Grafické znázornění pozice společnosti.....	99

1 Úvod

Dnešní svět neustále nutí firmy, které nabízejí své produkty a služby, rychle a efektivně reagovat na všechny probíhající změny. Pokud firma na změny nereaguje, její konkurenceschopnost se okamžitě rychle snižuje. Proto je důležité a také stále složitější, aby firma dokázala v konkurenčním prostředí obstát a zákazníkům ukázat, že právě její produkty a služby jsou lepší oproti produktům a službám jiných společností. Z toho důvodu se také stále zvyšuje důležitost marketingu, který má ve firemních procesech své místo. Pokud chce firma v konkurenčním prostředí uspět, musí sledovat všechny trendy, například v marketingové komunikaci, rychle a dobře se jim přizpůsobovat a vytvářet podle toho fungující marketingovou strategii firmy. K vytvoření marketingové strategie je nutné znát marketingové prostředí podniku z pohledu vnějšího i vnitřního, ale také respektovat trendy, které ovlivňují směr marketingového řízení.

Tato diplomová práce se zabývá marketingovou strategií start-upu Dogsie, který byl založen studenty České zemědělské univerzity. Start-up se zabývá přinášením radosti v podobě mystery boxů a zajímavých produktů psům a jejich páníčkům. Celý projekt vyrostl na půdě ČZU v podnikatelském inkubátoru Point One a bude dále podrobněji popsán v praktické části diplomové práce.

Marketing využívají všechny podniky na trhu. Některé podniky ho využívají více vědomě a s jasným cílem. Jiné podniky ho zase využívají méně či náhodně. Trh se psími potřebami, který je tím nejdůležitějším pro zkoumanou společnost, neustále roste a pejskaři stále hledají další a další možnosti, jak svým mazlíčkům udělat radost. To ale znamená, že také roste nabídka produktů a konkurence. Je tedy důležité, aby se podniky na marketing zaměřovaly stále více a byly schopné získávat a udržovat si své zákazníky a generovat zisk.

Právě u malých firem, jakou HumbleWood s.r.o. je, je marketing stále často podceňován. Velké firmy mají často rozsáhlá marketingová oddělení s odborníky. Aby i malé společnosti obstály, udržely si své místo na trhu a byly konkurenceschopné, měly by marketingu dát prostor při plánování, měly by mít stanovenou jasnou vizi a cíle a měly by si vytvořit marketingovou strategii, které předchází nejrůznější analýzy vnějšího a vnitřního prostředí i další kroky. Díky tomu mohou mít i malé firmy na trhu silnou pozici.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je návrh marketingové strategie zvolené společnosti, kterou je start-up Dogsie. Práce je rozdělena na dílčí cíle, kterými je vysvětlení pojmu marketing a dalších pojmů, které se s marketingem pojí. Dále je provedena analýza současného stavu marketingové strategie a situační analýza zvoleného podniku, je zde proveden marketingový výzkum pomocí dotazníkového šetření, zhodnocení a návrhy a doporučení na úpravy současné marketingové strategie podniku.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na dvě základní části, teoretickou a praktickou. Teoretická část práce je zpracována na základě metody komparace různých teoretických přístupů vybraných publikací z oblasti marketingu a syntézy dílčích poznatků. Je zde vysvětleno například vnější a vnitřní marketingové prostředí, PEST analýza, SWOT analýza, marketingový a komunikační mix či segmentace, targeting a positioning. Poznatky získané v teoretické části práce jsou následně využity i pro praktickou část práce.

2.2.1 Analýza vnějšího prostředí

Praktická část vychází z charakteristiky a reálných dat vybraného podniku. Nejprve je v práci provedena analýza vnějšího prostředí, za pomoci PEST analýzy, která hodnotí faktory, které z vnějšího prostředí působí na společnost. Tyto faktory se dělí do čtyř základních skupin – politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory. Ze získaných dat společnost může vyhodnotit příležitosti a hrozby.

Porterův model pěti sil se zabývá hodnocením vnějšího prostředí a konkurenčního prostředí společnosti. Analyzuje konkurenci v odvětví, vyjednávací sílu odběratelů a dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů na trh a hrozbu substitutů. Díky této analýze může firma zjistit, jak je odvětví, ve kterém působí, konkurenční a může určit hrozby a příležitosti z toho plynoucí.

2.2.2 Analýza vnitřního prostředí

Finanční analýza je vhodným nástrojem ke zjištění finančního zdraví podniku. Díky ní společnost může zjistit silné a slabé stránky a podle toho poté postupovat například i při tvorbě vhodné marketingové strategie. V této diplomové práci byly zjištěny ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Pro výpočet byly použity následující vzorce.

Ukazatele rentability

- $ROA = (\text{čistý zisk} + \text{úroky po zdanění}) / \text{celková aktiva}$
- $ROE = \text{výsledek hospodaření} / \text{vlastní kapitál}$
- $ROS = \text{zisk} / \text{tržby}$

Ukazatele likvidity

- I. stupně = $\text{finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky}$
- II. stupně = $(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$
- III. stupně = $\text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$

Ukazatele aktivity

- $\text{Obrat celkových aktiv} = \text{tržby} / \text{celková aktiva}$
- $\text{Doba obratu aktiv} = \text{celková aktiva} / (\text{tržby} \times 365)$
- $\text{Doba obratu závazků} = \text{závazky} / (\text{tržby} \times 365)$
- $\text{Doba obratu pohledávek} = \text{pohledávky} / (\text{tržby} \times 365)$
- $\text{Doba obratu zásob} = \text{zásoby} / (\text{tržby} \times 365)$

Ukazatele zadluženosti

- $\text{Celková zadluženost} = (\text{cizí kapitál} / \text{celková aktiva})$
- $\text{Koeficient samofinancování} = 1 - \text{celková zadluženost}$

Ukazatele rentability a ukazatel celkové zadluženosti jsou v práci následně ještě vynásobeny $\times 100$, aby mohly být výsledky v práci prezentovány v procentech.

Dále je v práci provedena analýza marketingového mixu, která se zabývá hodnocením jednotlivých nástrojů (produkt, cena, distribuce a propagace), které ovlivňují vnitřní prostředí firmy. Díky analýze je možné určit silné a slabé stránky společnosti.

2.2.3 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je důležitý nástroj v marketingu. Využívá se k úpravám a přizpůsobování marketingových strategií cílům společnosti a také potřebám zákazníků firmy. V této diplomové práci byl marketingový výzkum použit jako jeden z hlavních pilířů vedle analýz prostředí k vytvoření návrhů pro marketingovou strategii start-upu Dopsie.

Harmonogram marketingového výzkumu

- 16. 2. 2022 – 21. 2. 2022 – Přípravná fáze marketingového výzkumu.
- 22. 2. 2022 – 8. 3. 2022 – Sběr odpovědí do marketingového výzkumu.
- 9. 3. 2022 – 18.3.2022 – Zpracování a analýza získaných informací.

Metoda sběru dat

Pro účely sběru dat byl vytvořen strukturovaný dotazník, který byl vypracován v elektronické podobě prostřednictvím webu Survio.com. Dotazník byl následně sdílen prostřednictvím sociálních sítí a byl také rozeslán e-mailovým kontaktům Dopsie.

Přípravná fáze dotazníku

V přípravné fázi byly definovány cíle výzkumu s ohledem na jeho potřeby a ve spolupráci se zakladateli společnosti. Otázky byly přidávány a upravovány, aby splňovaly potřeby pro zpracování diplomové práce a zároveň pomohly i společnosti. Aby bylo možné posoudit, zda jsou všechny otázky srozumitelné a dotazník dostatečně přehledný, byl dotazník zaslán 10 osobám v různých věkových kategoriích, které dotazník před začátkem výzkumu otestovaly. Následně byl dotazník ještě odsouhlasen společností, byla vypracována finální verze a podoba a poté byl zveřejněn ke sdílení a vyplnění.

Specifika respondentů

Dotazník byl určený všem bez rozdílu pohlaví nebo věku. Mohli se ho účastnit stávající i bývalí zákazníci společnosti, fanoušci Dopsie, ostatní pejskaři, ale také lidé,

kteří psa nevlastní. Dotazník byl přizpůsoben tak, aby alespoň na část dotazů mohli odpovídat všichni bez rozdílu. Čím blíže respondenti k Dogsie měli, tím více se jim zpřístupnilo otázek. Dotazník byl takto sestaven z toho důvodu, že zjišťoval mimo jiné nákupní chování nebo pohled na Dogsie i mimo pejskařskou komunitu či komunitu Dogsie.

Otázky

Dotazník obsahoval celkem 28 otázek. Ty byly rozděleny do několika kategorií:

- identifikační otázky,
- otázky týkající se nákupního chování majitelů psů,
- otázky týkající se Dogsie značky obecně,
- otázky týkající se Dogsie předplatného,
- otázky týkající se spokojenosti se službou Dogsie,
- otázky týkající se nákupu u konkurence,
- otázky týkající se pohledu na Dogsie,
- otázky na obecné nákupní chování respondentů.

Některé kategorie se zobrazovaly pouze určitým respondentům na základě jejich předešlých odpovědí. Například pokud respondent odpověděl, že nemá psa, otázky ohledně nákupního chování majitelů psů pro něj byly v dotazníku automaticky vynechány. Dále pak respondent odpovídal až na otázky týkající se Dogsie.

Otázky byly strukturovány jako osobní, kvalitativní i kvantitativní. Byly formulovány jako otázky otevřené (ty byly vždy nepovinné), polootevřené i uzavřené. Nejvíce byly zastoupeny otázky uzavřené. Ty se v dotazníku objevovaly v těchto formách: Likertova škála, dichotomická otázka, výčet položek a seřazení položek. Jiné typy otázek jako rozdělování bodů či sémantický diferencíál v dotazníku nebyly použity, aby byl dotazník pro respondenty co nejjednodušší na vyplnění.

3 Teoretická východiska

3.1 Marketing

Pojem marketing vznikl teprve před půlstoletím. Jako proces ale existuje od vzniku směny. Zde marketing funguje jako proces tvorby, komunikace, doručení hodnoty a získání protihodnoty. Karlíček uvádí, že pokud probíhá směna, běží současně i marketing, ať už si toho jsou obě směňující strany vědomy, nebo ne (Karlíček, 2018).

Marketing má za sebou dlouhou cestu a vývoj, během jeho zkoumání se pohled na něj často měnil a s ním také přístup k jeho pojetí. Proto existuje mnoho definic, které marketing popisují. V této části práce jsou uvedeny některé z nich.

Marketing každého člověka provází celý život. To se děje i bez toho, aby si to někteří lidé uvědomovali. Všichni mají své potřeby, které chtějí uspokojit, a také přání, která si chtějí splnit. Někteří hledají cesty k jejich realizaci. Jiní se snaží využít ve svůj prospěch příležitosti, které jim jejich potřeby a přání poskytnou. Druhé zmíněné skupině může marketing nabídnout znalosti a dovednosti, které na své cestě budou potřebovat (Jakubíková, 2013).

Jednou z nejvíce zmiňovaných definic je od American Marketing Association, která marketing definuje takto: „*Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty a partnery a celou širokou veřejnost.*“ Další společenská definice marketingu uvádí, že marketing je společenským procesem, díky kterému jednotlivci i skupiny dostávají, co chtějí či co potřebují. To získávají vytvářením, nabízením a směnou výrobků a služeb s dalšími jednotlivci či skupinami (Kotler a kol., 2013).

Lidé se snaží získat zboží či služby, které chtějí nebo potřebují, a to hlavně směnou. Vzniká tak trh, kde existují jednotlivci či firmy, které mají podobné potřeby či přání. Marketing následně směřuje všechny aktivity, které s trhem souvisí, k tomu, aby docházelo k uskutečnění potenciálních směn na trhu. Zákazník následně stojí před velkou nabídkou a partnery si vybírá podle toho, co je pro něj důležité. Kvalita, užitek, výhodné ceny nebo

další výhody. Znalost uspokojování zákazníka pomocí nejlepších nabídek oproti konkurenci jsou podle výzkumných studií klíčem k úspěšné existenci podnikatelů. S tím pomáhá právě marketing, který definuje spotřebitele a hledá nejlepší způsob, jak jejich potřeby a přání uspokojit při optimální efektivnosti všech operací, které jsou potřeba. Marketing tak představuje soubor činností orientovaný na cílové trhy a je založen na odhadu a definování potřeb a přání cílových spotřebitelů. Tvoří nabídku, která vede k jejich uspokojování s důrazem na vztahy zákazníků a dané společnosti i k ohleduplnosti k prostředí, ve kterém existuje (Přikrylová, 2019).

Marketing se dá chápat jako rozhodující část tvorby a realizace podnikové strategie, která směřuje k naplnění cílů. Je založen na vztahu se zákazníkem a znamená vědomé vedení firmy, které je orientované na trh, kdy zákazník je částečně středem podnikatelského procesu. Marketing je jednou z činností, které organizace vykonává, a systémem procesů pro tvorbu, sdělování a poskytování hodnoty zákazníkům. Dále také pro řízení vztahů se zákazníky tak, aby z něj měla prospěch organizace a skupiny s ní spojené. Posláním marketingu je vytváření odlišné nabídky od nabídky konkurentů v ohledech, které jsou důležité pro konečného spotřebitele. Pro odlišení používají marketéři segmentaci, targeting a positioning (Jakubíková, 2013).

3.2 Marketingová strategie

Meffert udává, že v obecném smyslu je strategie určitá cesta či směr, který se snaží firmě pomoci definovat, jak dosáhnout svých zvolených cílů. Strategie jsou kroky a činnosti přijímané s tím, že si je firma vědoma částečné neznalosti veškerých budoucích podmínek, souvislostí a okolností, které mohou nastat. Podnik nezná všechny přípustné možnosti, nemůže konkrétně určit výhody a nevýhody pro rozhodování v budoucnosti (Meffert, 1996).

Podle Kotlera je možné marketingovou strategii definovat takto: „*Marketingová logika, s jejíž pomocí hodlá podnikatelská jednotka dosáhnout svých marketingových cílů.*“ (Kotler, Keller, 2007).

Obecně lze říct, že marketingová strategie následuje a je založena na základních zásadách marketingu. To znamená, že se zaměřuje na uspokojení trhu, zákazníka a jeho

potřeb. Současně hodnotí potenciál a schopnost společnosti dosáhnout všech svých cílů. (Horáková, 2003).

Smyslem veškerého podnikání je dodávat trhu určitou hodnotu, a to především za účelem zisku. Tato hodnota by měla být zvolena ještě před samotnou tvorbou produktu. Marketéři musí v rámci marketingové strategie udělat segmentaci trhu, zvolit správný cílový trh a vytvořit strategii zařazení hodnoty na trhu. Jakmile jsou zmíněné kroky dokončeny, může být specifikován produkt, může být určena jeho cena a následně produkt může být vyroben a distribuován. Právě vývoj, stanovení ceny a distribuce se v tomto procesu řadí do části, která se nazývá předávání hodnoty. Poslední část procesu, sdělování hodnoty, se zabývá činností prodejních sil, podporou prodeje a reklamou (Jakubíková, 2013).

Ze všech definic vyplývá, že pojem marketingová strategie či strategický marketing nelze jednoznačně obsahově vymezit, stejně jako marketing samotný. Lze ale z různých pohledů určit znaky a prvky strategického marketingu, kterými jsou rozhodně zaměření na budoucnost, na budoucí zákazníky, jejich budoucí potřeby i na budoucí činnost firmy.

3.2.1 Členění marketingových strategií

Společnost si může zvolit z velkého množství marketingových strategií dle své momentální situace. Členění marketingových strategií je v následující tabulce č. 1.

Tabulka 1 - Členění marketingových strategií

Členění strategií	Typ strategií
Dle marketingového mixu	<ul style="list-style-type: none"> • Výrobní strategie • Cenová strategie • Distribuční strategie • Komunikační strategie
Růstové strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie podle Ansoffa • Strategie pro výběr segmentu • Strategie integrace
Zaměřené na konkurenci	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie podle Portera • Bowmanovy strategické hodiny

Dle velikosti tržního podílu a míry inovace	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie podle Kotlera • Inovační strategie
Dle cyklu životnosti trhu	<ul style="list-style-type: none"> • Zavádění – strategie pro vstup na nové trhy • Růst – strategie pro rostoucí trhy • Zralost – strategie pro zralé a nasycené trhy • Pokles – strategie pro klesající trhy
Dle trendu	<ul style="list-style-type: none"> • Růstové strategie • Udržovací strategie • Ústupové strategie
Dle chování na trhu	<ul style="list-style-type: none"> • Ofenzivní (proaktivní) strategie • Defenzivní (reaktivní) strategie • Obranné strategie • Expanzivní strategie • Úhybné strategie • Bojovné strategie
Dle chování vzhledem k prostředí a konkurenci	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperační strategie • Konfrontační (konfliktní) strategie
Další typy strategií	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie podle positioningu • Konkurenční strategie zaměřené na odběratele • Strategie pro celosvětové trhy • Strategie zaměřené na zprostředkovatele odbytu • Strategie zaměřené na zájmové skupiny • Internetové strategie • Strategie v mezních situacích (= zahájení podnikatelských aktivit, krize, restrukturalizace, prodej podniku apod.)

Zdroj: Vlastní zpracování podle Blažkové, 2007

3.3 Marketingové cíle

Cíle jsou budoucí výsledky, kterých chce podnik dosáhnout. Odvíjejí se od poslání podniku, které je souborem specifických a dosažitelných cílů a jejich vymezení je jeden ze základních kroků k vytvoření marketingového plánu.

Definice marketingového cíle podle Jakubíkové je tato: „*Strategický cíl je žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvantitativními nebo také kvalitativními ukazateli.*“ a uvádí, že cíle by měly splňovat určité znaky. Tyto znaky shrnuje pravidlo SMART, které naznačuje, že by cíle měly být chytře stanovené (Jakubíková, 2013).

- **S** – *specific* – cíle musí být specifické a konkrétní.
- **M** – *measurable* – cíle musí být dobře měřitelné.
- **A** – *agreed* – cíle musí být přijatelné pro ty, kdo se na jeho splnění podílí.
- **R** – *realistic* – cíle musí být reálné a dosažitelné.
- **T** – *trackable* – cíle musí být dobře monitorovatelné.

Fotr a kol. toto pravidlo ještě rozlišují o další dvě písmenka na pravidlo SMARTER a některá písmena navíc ještě upravují. Pravidlo SMARTER zní následovně (Fotr a kol., 2020).

- **S** – *specific* – specifické.
- **M** – *measurable* – měřitelné.
- **A** – *achievable* – dosažitelné.
- **R** – *result oriented* – orientované na konkrétní výsledek.
- **T** – *time framed* – vymezené časově.
- **E** – *ethical* – s ohledem na etický přístup k podnikání.
- **R** – *resourced* – zaměřené na zdroje.

Kotler a Keller uvádějí formulace cílů, které upřesňují, jak přesně mají být konkrétní cíle na daná období rozpracované. Podnik cíle stanovuje a poté podle nich řídí své činnosti. Aby systém MBO (management by objectives) fungoval, musí být cíle stanoveny dle čtyř kritérií (Kotler, Keller, 2007).

- Cíle musí být hierarchicky seřazeny od nejdůležitějších k nejméně důležitým.
- Pokud je to možné, měly by být cíle kvantifikovatelné.
- Cíle by měly být realistické.
- Cíle musí být konzistentní.

3.4 Situační analýza v marketingu

Situační analýza zahrnuje relevantní obecná data o aktuálních prodejkách, nákladech, konkurenci a silách makroprostředí. Tato analýza je výchozím krokem pro SWOT analýzu a prvním krokem pro volbu a návrh marketingové strategie. Zabývá se také trhem a údaji o demografii, potřebách a trendech i jeho prognózou (Kotler, Keller, 2007).

Situační analýza se neobejde bez marketingového výzkumu. Prostřednictvím výzkumu mohou obchodníci zjistit aktuální image značky, image konkurence, vývoj poptávky, co oceňují zákazníci, co naopak ne a co jim chybí a další klíčové informace, bez kterých nelze dělat správná a podložená marketingová rozhodnutí. Provádění situační analýzy je jeden z nejnáročnějších úkolů marketérů, neboť shromáždění některých informací je těžké či nákladné získat. Obvykle jsou závěry situační analýzy prezentovány pomocí SWOT analýzy, která získat jasnou představu o nejdůležitějších faktorech, jež je třeba zohlednit při vytváření marketingové strategie (Karlíček, 2018).

3.5 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejznámějších a nejvyužívanějších analýz prostředí. Používá se k vyhodnocení silných a slabých stránek podniku. Jedná se o nástroj pro sledování a monitorování vnějšího a vnitřního marketingového prostředí firmy (Kotler a kol., 2013).

Název se skládá z těchto zkratk slo:

- **S** – *Strenghts* (silné stránky).
- **W** – *Weaknesses* (slabé stránky).
- **O** – *Opportunities* (příležitosti).
- **T** – *Threats* (hrozby).

První dvě skupiny, silné a slabé stránky, se zaměřují na pozitivní a negativní faktory, které jsou přímo pod vlivem podniku, tedy uvnitř. Tyto faktory mohou marketéři různě přizpůsobovat. Dvě poslední zmíněné skupiny, příležitosti a hrozby, jsou naopak pozitivní či negativní externí faktory a nelze je přímo přizpůsobovat (Karlíček, 2018).

Na obrázku č. 1 jsou vyobrazeny všechny části SWOT analýzy podle Jakubíkové.

Obrázek 1 - SWOT analýza

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: Jakubíková, 2013

SWOT analýza pomáhá podniku určit, jak je současná strategie firmy a její silné a slabé stránky relevantní a jak je schopna se vyrovnávat se změnami, které v prostředí firmy probíhají. Tato analýza zpočátku vznikla ze dvou analýz, SW analýzy a OT analýzy. OT je analýza příležitostí a hrozeb, zabývá se vnějším prostředím a doporučuje se jí začít. Po této analýze by podnik měl pokračovat analýzou SW, která se zabývá vnitřním prostředím firmy, konkrétně silnými a slabými stránkami (Jakubíková, 2013).

V následující tabulce č. 2 jsou příklady, které patří do jednotlivých kategorií SWOT analýzy:

Tabulka 2 - SWOT analýza (vybrané faktory)

Faktory bezprostředně ovlivnitelné firmou	
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Vysoká hodnota značky	Nízká znalost značky
Vysoká kvalita produktu	Nízká kvalita produktu
Kvalitní distribuční síť	Nedostatečná distribuce
Velký marketingový rozpočet	Malý marketingový rozpočet
Vysoká technologická úroveň	Nízká technologická úroveň
Vysoká ziskovost produktu firmy atp.	Nízká ziskovost produktu firmy atp.
Faktory vnějšího prostředí	
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Demografické trendy	Demografické trendy
Změny v kupní síle	Změny v kupní síle
Změny životního stylu a preferencí	Změny životního stylu a preferencí
Oslabení konkurence	Posílení konkurence
Nové technologie	Nové technologie
Změny v technologickém či právním prostředí	Změny v technologickém a právním prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování podle Karlička a kol., 2018

Silné stránky a slabé stránky se zjišťují za pomoci zkoumání uvnitř podniku a s použitím hodnotících systémů. Při hodnocení slabých i silných stránek může být využita klasifikace hodnotících nástrojů marketingového mixu 4P nebo další více podrobné nástroje dle jednotlivých dílčích znaků (Jakubíková 2013).

3.6 Marketingové prostředí

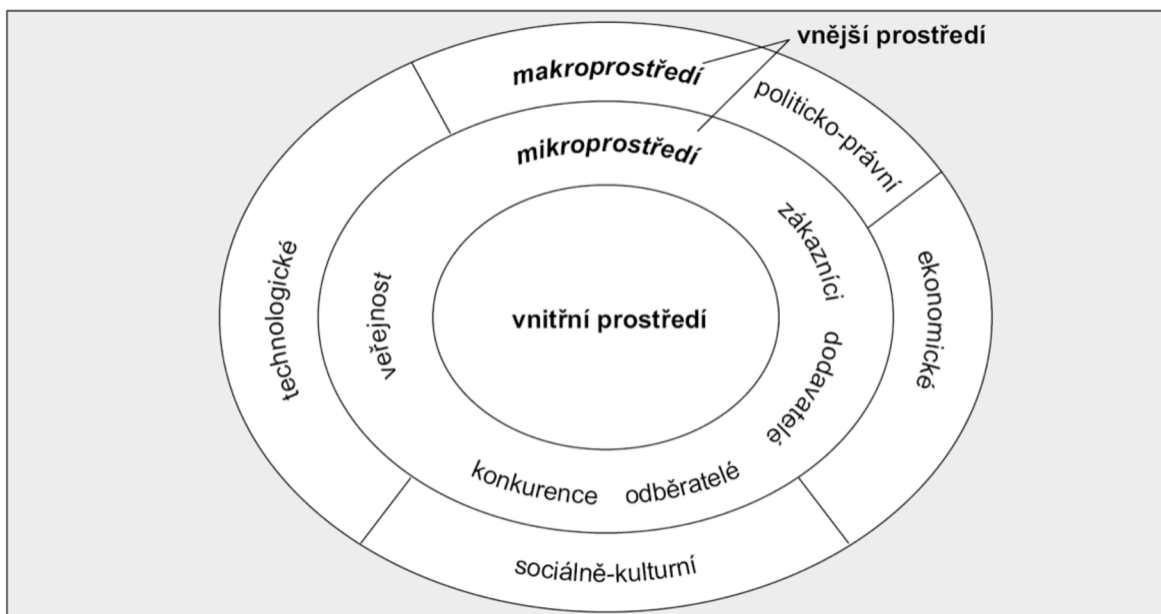
Každá firma existuje a podniká v určitém prostředí. To na podnik působí různou silou a je důležité se prostředím zabývat. Podnik musí své prostředí analyzovat, aby znal svou pozici v něm. Díky tomu může předvídat změny a včas na ně reagovat, což je pro podnik

klíčové. Podnikatelské prostředí se dělí na dvě hlavní části. Vnější, které zahrnuje makroprostředí a mikroprostředí, a na vnitřní (Jakubíková, 2013).

Marketingové prostředí je možné rozdělit na dvě části. Mikroprostředí a makroprostředí. Do mikroprostředí můžeme zařadit všechno, co patří do vnitřní firemního prostředí podniku, dodavatele (materiálu i služeb), další podniky poskytující služby, cílový trh, konkurenci a vztahy s veřejností. Řadí se sem tedy samotná firma, její dodavatelé (materiálu i služeb), distributoři, dealeři a cíloví zákazníci. Druhou částí je makroprostředí. To se skládá celkem ze šesti částí a ovlivňuje vnější prostředí. Patří sem demografické prostředí, ekonomické prostředí, společensko-kulturní prostředí, přírodní prostředí, technologické prostředí a politicko-právní prostředí. V marketingu je potřeba pozorně sledovat všechny trendy a vývoj a následně jim podle potřeby přizpůsobit své marketingové strategie (Kotler, Armstrong, 2004).

Jednotlivé složky marketingového prostředí jsou vzájemně propojeny a působí na sebe. Na obrázku č. 2 je vyobrazeno vnější a vnitřní prostředí podniku graficky.

Obrázek 2 - Vnitřní a vnější prostředí podniku



Zdroj: Jakubíková, 2013

3.6.1 Vnější makroprostředí podniku

Makroprostředí zahrnuje vlivy, které na podnik působí, ale sám podnik je může ovlivňovat pouze velmi obtížně nebo dokonce vůbec. I přesto, že je podnik nemůže ovlivňovat, musí s nimi počítat a pracovat s nimi. Vnější faktory, které mají na podnik vliv, jsou demografické, politicko-právní, ekonomické, technologické, přírodní a sociálně kulturní.

PEST analýza

K vyhodnocení vnějšího prostředí a jeho vývoje je možné využít analýzu PEST. Ta zkoumá tyto faktory, od kterých je název odvozen (Jakubíková, 2013):

- **P** – politicko-právní,
- **E** – ekonomické,
- **S** – sociokulturní,
- **T** – technologické.

PEST má také rozšířenou verzi, takzvanou PESTLE analýzu, která zahrnuje také legislativu, enviromentální vlivy a jejich analýzu.

Politicko-právní faktory zahrnují politickou stabilitu, stabilitu vlády, činnost zájmových sdružení a svazů, členství země v různých politicko-hospodářských uskupeních, fiskální, sociální a vízová politika, zákony, ochrana životního prostředí, dohody o zamezení dvojitého zdanění, aj. Tento faktor závisí na legislativě a regulacích vlády a tvoří rámec pro veškeré podnikatelské i podnikové aktivity (Jakubíková, 2013).

Ekonomické faktory souvisejí s ekonomikou, její stabilitou a vývojem. Patří sem HDP, ekonomický cyklus a jeho fáze, platební bilance státu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti a inflace (případně deflace), průměrný důchod, životní minimum, sociální podpora aj. Ekonomické prostředí je velmi dynamické a uvedené ekonomické faktory ovlivňují kupní sílu i nákupní návyky spotřebitelů (Jakubíková, 2013).

Sociokulturní faktory se dají rozdělit na dva různé okruhy, ve kterých na podnik působí. První z nich jsou faktory, které souvisí s kupním chováním. To jsou faktory kulturní, mezi které patří spotřební zvyky, kulturní hodnoty, vnímání sebe i okolí, jazyk, chování žen a mužů apod. Dále jsou to faktory sociální, kam se řadí sociální stratifikace a její uspořádání, zázemí spotřebitelů a jejich příjmy, majetek, životní úroveň a životní styl aj. Druhým okruhem jsou faktory, které působí na chování organizace (Jakubíková, 2013).

Technologické faktory zahrnují výzkum a vývoj a veškeré trendy v nich. Jedná se o rychlost technologických změn, technologie v oblasti dopravy, výroby, skladování, komunikace či například v informatice. Tyto faktory a jejich změny pro podnik znamenají technologický pokrok (Synek a kol., 2002).

Cílem analýzy je zvolit z těchto faktorů ty, které jsou pro firmu klíčové. Všichni, kdo provádějí analýzu, se musí maximálně věnovat rozpoznání budoucího vývoje a jeho potenciálním dopadům na firmu (Jakubíková, 2013).

3.6.2 Vnější mikroprostředí podniku

Jakubíková definuje vnější prostředí podniku takto: „*Marketingové prostředí (odvětví, ve kterém firma podniká) nebo také mikrookolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit.*“ Dále uvádí, že je nutné ze všeho nejdříve analyzovat samotné odvětví, tedy velikost trhu a jeho růst, fáze životního cyklu, strukturu odvětví nebo například vstupní a výstupní bariéry. Do samotného mikroprostředí se řadí partneři, zákazníci, konkurence nebo například veřejnost (Jakubíková, 2013).

Koudelka s Vávrou (2007) uvádějí, že se dá vnější mikroprostředí podniku rozdělit na dvě skupiny. Vertikální marketingové prostředí (dodavatelé, firma, obchodníci, zákazníci) a horizontální marketingové prostředí (konkurence, firma, veřejnost).

Analýza mikroprostředí má za cíl určit hybné síly, které působí na činnosti podniku v odvětví (Jakubíková, 2013).

Porterův model pěti sil

Michael E. Porter představil analýzu 5F (Porter's Five Forces), která hodnotí odvětví a jeho rizika. Tato analýza má základ v prognózování budoucího průběhu konkurenční situace v daném odvětví. Analýza je tvořena z odhadu potenciálního chování několika určitých subjektů a objektů, které na tomto trhu působí a rizika, které od těchto subjektů a objektů podniku hrozí. Podle Portera se jedná o tyto prvky (managementmania.com, 2015):

- stávající konkurenti na trhu,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla zákazníků,
- hrozba vzniku substitutů.

Stávající konkurence se zabývá tím, jakou mají konkurenti, kteří už na trhu působí, schopnost ovlivňovat cenu a objem prodávaného výrobku nebo služby. Hrozba vstupu nových konkurentů se zabývá možností, že na daný trh vstoupí nová konkurence a ovlivní cenu či objem nabízeného výrobku nebo služby. Vyjednávací sílu dodavatelů a zákazníků je dobré sledovat, protože mají schopnost ovlivnit cenu i objem nabízeného či poptávaného výrobku. Poslední zmíněná hrozba vzniku substitutů se zaměřuje na to, jak může cenu či nabízený objem výrobku či služby ovlivnit jiný výrobek či služba, která může alespoň částečně nahradit daný výrobek či službu (managementmania.com, 2015).

Ve společnosti je častý jev, že se podniky zaměřují často pouze na své konkurenty. Celkem může být ale celá problematika mnohem rozsáhlejší. Přesné určení konkurence je pro analýzu základním krokem, ve kterém firmy často dělají chybu, protože se na definici konkurence dívají příliš úzce a zaměřují se pouze na přímou konkurenci. Je ale nutné, aby si firmy dobře uvědomovaly i ostatní prvky Porterova modelu pěti sil. To, jak intenzivně jednotlivé síly na trh působí má vliv na profitabilitu podniku. Čím je síla výraznější, tím se profitabilita na trhu snižuje (Karlíček, 2013).

3.6.3 Vnitřní prostředí podniku

Vnitřní prostředí podniku se týká vlivů, které je podnik a jeho manažeři schopný sám ovlivňovat a řídit. Klíčem k efektivnímu fungování podniku je znalost vlastního vnitřního prostředí, zdrojů, činností, finanční situace a možností. Analýza vnitřního prostředí podniku se zabývá identifikací dostupných zdrojů a schopností, tedy strategické způsobilosti, která je nutná k tomu, aby byl podnik schopen adekvátně reagovat na to, co se děje v jeho okolí. Analýza je klíčovým krokem k tvorbě konkurenční výhody, kterou podnik získává díky svým specifickým přednostem (Jakubíková, 2013).

Metoda VRIO

Jednou z možností, jak hodnotit vnitřní prostředí podniku, je metoda VRIO, která je zaměřena na zdroje firmy. Zdroje člení na fyzické, lidské, finanční a nehmotné. Do fyzických zdrojů se řadí vybavení nebo výrobní plochy, do lidských se řadí mimo jiné sociální klima nebo pracovníci, do finančních zdrojů patří například kapitál, rentabilita a likvidita a do nehmotných se řadí know-how, licence, patenty atd. Účinnost čtyř zmíněných zdrojů se měří podle těchto kritérií (Jakubíková, 2013):

- **V** – *value* – hodnota,
- **R** – *rareness* – vzácnost,
- **I** – *imitability* – možnost napodobení zdroje,
- **O** – *organization* – schopnost organizace podniku zdroje využívat.

Metoda 5M

Další možností, jak vnitřní prostředí firmy zhodnotit, je analýza pěti M. Ta zahrnuje pět faktorů a zkoumá příčiny a následky. Hledá příčiny rizik, nevýkonnosti, nekvality a jejich řešení. Analýza je založena na těchto pěti příčinách (managementmania.com, 2015):

- *Manpower* (práce) – příčiny způsobené lidmi,
- *Machines* (stroje) – příčiny způsobené stroji, počítači, nářadím, nástroji,
- *Materials* (výrobní faktory) – příčiny způsobené vlastnostmi materiálu,
- *Methods* (metody) – příčiny způsobené legislativou, pravidly, směrnicemi,
- *Management* – příčiny způsobené řízením.

3.7 Segmentace, targeting, positioning

STP marketing je proces, který je důležitou součástí pro tvorbu marketingové strategie. Při tomto procesu dochází k určování jednotlivých segmentů zákazníků, na které bude cíleno a to, jakým způsobem to bude provedeno.

3.7.1 Segmentace trhu

Segmentace trhu znamená rozdělení celého trhu na menší dílčí skupiny zákazníků firmy, ve kterých jsou si zákazníci svým kupním či spotřebním chováním podobní, ale z vnějšku jsou odlišné od dalších malých skupin zákazníků. Nejčastěji se segmenty rozlišují podle pohlaví a věku spotřebitelů. Možnosti segmentace jsou také v tabulce č. 3 (Kozel a kol., 2011).

Tabulka 3 - Příklad segmentace v závislosti na druhu trhu

Typy segmentace	Spotřebitelský trh	Trh organizací
Demografická	Věk, pohlaví, velikost rodiny, příjem, vzdělání, povolání, sociální charakteristiky	Odvětví, velikost organizace, výrobní proces, platební morálka
Geografická	Příslušnost místní, regionální až světová, velikost území, klimatické podmínky	Územní rozmístění organizací, oblasti koncentrace, vzdálenosti
Časová	Nákupy v průběhu dne, nákupy během týdne, sezónní nákupy, existující trhy, letošní trhy	Pravidelný odběr častý, pravidelný odběr s delší periodou, nepravidelný odběr, zcela náhodný odběr
Spotřebitelská	Kupní a spotřebitelská chování: psychologické vlastnosti, zvyky, postoje, pohnutky, věrnost	Nákupní zvyklosti: organizace nákupu, nákupní politika, dodavatelsko-odběratelské vztahy
Podle orientace na vlastnosti výrobků	Kvalita, vnější, cena, bezpečnost, prestiž, vzhled, technická dokonalost	Kvalita vnitřní, platební a dodací podmínky, jištění rizik

Zdroj: Vlastní zpracování podle Kozel a kol., 2011

Segmentace vychází z toho, že je trh složený z nejrůznějších zákazníků s různými potřebami a přáními, s jinými hodnotami, kupní silou i s nákupními zvyklostmi. Cílem segmentace je rozdělit trh na menší homogenní skupiny zákazníků, které mají zmíněné chování, potřeby i přání podobné, a na tyto segmenty může následně podnik cílit s použitím zvolených marketingových nástrojů (Jakubíková, 2013).

Segmentace trhu zahrnuje tři základní kroky. Prvním krokem je průzkum trhu, kde se identifikují daná segmentační kritéria. Dalším krokem je profilování segmentů. V tomto kroku jsou spotřebitelé rozdělováni do homogenních skupin podle daných segmentačních kritérií. V druhém kroku jsou určeny také velikosti jednotlivých skupin a probíhá zde rovněž vytvoření jejich profilů. Posledním krokem je výběr cílového segmentu, tzv. targeting (managementmania.com, 2017).

3.7.2 Targeting

Targeting je druhou fází STP marketingu. V této fázi podnik vybírá cílové segmenty zákazníků na základě dříve provedené segmentace. Tržní cílení obsahuje vyhodnocení lákavosti jednotlivých segmentů a zvolení jednoho nebo více z nich.

„Zacílení (targeting) je proces během něž výrobci a prodejci hodnotí atraktivitu jednotlivých potenciálních tržních segmentů a rozhodují se, do kterých z možných skupin budou investovat své zdroje a pokusí se učinit z nich své zákazníky. Vybraná skupina (nebo skupiny) je pak pro firmu jejím cílovým trhem“ (Solomon a kol., 2006).

Firma si segmenty volí na základě těchto tří klíčových kritérií (managementmania.com, 2017):

- Velikost trhu – objem možných zákazníků,
- Růstový potenciál segmentu – odhad vývoje objemu zákazníků v budoucnu,
- Atraktivita segmentu – finanční možnosti potenciální skupiny zákazníků, hrozby vstupu nových konkurentů, možnost substitutů apod.

Základním rozhodnutím při targetingu je, jak citlivě by měl být cíl definován. Firma si může zvolit čtyři různé strategie zacílení (Jakubíková, 2013):

- Nediferencovaný marketing – firma nedává důraz na odlišnosti mezi segmenty a na trhu nabízí pouze jednotnou nabídku.
- Diferencovaný marketing – firma má více segmentů, na které se zaměřuje, a každému z nich nabízí jinou nabídku, kterou segmentům přizpůsobuje.
- Koncentrovaný marketing – tuto strategii používají spíše menší společnosti a své nabídky orientují na jeden segment či mikrosegment. Díky tomu získávají větší podíl v daném segmentu.
- Marketing šitý na míru – v ideálním případě firma definuje segment tak přesně, že její produkty či služby přesně plní přání zákazníka (krejčí, módní návrháři).

3.7.3 Positioning

Na targeting navazuje a je poslední částí STP marketingu neboli v češtině umístování. Positioning se zabývá tvorbou vjemů, názorů a postojů zákazníků spojených s firmou a její značkou či výrobků nebo služeb podniku.

Positioning je postavení produktu či služby v myslích cílových zákazníků, a to ve srovnání s konkurencí. Positioning může firmě sloužit k oslovení nových segmentů. Positioning je to, jak chce být podnik vnímán zákazníky, jak se odlišuje a vymezuje vůči konkurenci a jak se vymezuje i vůči dalším skupinám (dodavatelé, odběratelé, spolupracující firmy atd.) (Jakubíková, 2013).

Ries a Trout pojem positioningu definovali takto: *„Positioning začíná u produktu. U kusu zboží, služby, společnosti, instituce nebo dokonce osoby... Positioning však není to, co děláte s produktem. Positioning je to, co děláte s myslí potenciálního zákazníka. Znamená to, že umístíte produkt do jeho mysli.“* (Ries, Trout, 2001).

Při positioningu firma volí prvky, díky kterým mají být její výrobky či služby rozeznávány od jiných. To může být podle De Pelsmackera a kol. (2003):

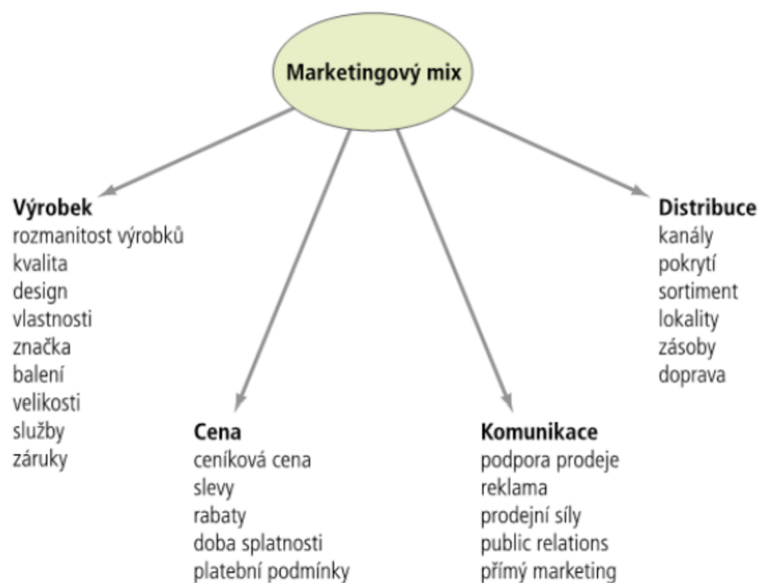
- na základě vlastností produktu a jeho přínosu,
- na základě ceny nebo kvality,
- na základě třídy produktu,
- podle uživatelů,
- podle konkurence,
- podle kulturní aspektů a symbolů.

Positioning ale může být vytvořen nesprávně, a to z důvodu, že je buď nedostatečný, přehnaný nebo matoucí. V takovém případě může dojít k repositioningu, což je přemístění vnímání produktu v mysli spotřebitele. Repositioning firmy používají, když konkurenční produkt získá dominantní pozici nebo křivka životního cyklu produktu klesá, ale není zájem, aby zanikl (Jakubíková, 2013).

3.8 Marketingový mix

Různé marketingové aktivity rozdělil McCarthy do čtyř kategorií nástrojů marketingového mixu, tzv. 4P marketingu. Výrobek (product), cena (price), distribuce (place) a komunikace (promotion). Na obrázku č. 3 jsou vyobrazeny jednotlivá P a jejich marketingové komponenty (Kotler a kol., 2013).

Obrázek 3 - 4P komponenty marketingového mixu



Zdroj: Kotler a kol., 2013

Marketingový mix je soubor kontrolovatelných marketingových částí. Slouží k tomu, aby výrobní neboli produkční program podniku byl co nejbližší k potřebám a přáním celého trhu. Všechny prvky marketingového mixu jsou vzájemně propojeny a marketingový mix se vyznačuje tím, že hledá jejich optimální spojení. Sestavení marketingového mixu je tedy zcela v rukou dané společnosti (Jakubíková, 2013).

Marketingový mix musí vznikat ze strategických rozhodnutí. Ta musí odpovídat cílovému segmentu a podporovat positioning dané značky. Jinak by marketingová strategie nemohla fungovat správně a efektivně (Karlíček, 2018).

Každé jedno P z marketingového mixu se dá popsat i z pohledu zákazníka. Spotřebitel jednotlivé marketingové nástroje nechápe stejně jako podnik, ale jako nositele užitku. Každá část 4P se tak dá pojmut z pohledu zákazníka do 4C, viz tabulka č. 4 (Jakubíková, 2013):

Tabulka 4 - 4P z pohledu zákazníka

4P	4C
Produkt (Product)	Hodnota z pohledu zákazníka (Customer value)
Cena (Price)	Náklady pro zákazníka (Cost to the Customer)
Místo (Place)	Pohodlí (Convenience)
Propagace (Promotion)	Komunikace (Communication)

Zdroj: Vlastní zpracování podle Jakubíkové, 2013

3.8.1 Produkt

Produkt je jakékoli fyzické zboží, služby, informace, zážitky, pokud mohou být předmětem směny. U produktu je možné pracovat s mnoha charakteristikami, kterými se lze odlišit od konkurence. Tím může být například kvalita, použité materiály, výkon, trvanlivost, design, rozměr, množství a mnoho dalšího. Tím se produkt může přizpůsobit jednotlivým potřebám a přáním zákazníků. Firma by měla pečlivě zvážit, které charakteristiky zvolí a měla by zjišťovat, co jejich zákazníci ocení a také za jakou cenu (Karlíček, 2018).

Z pohledu zákazníka je produkt neboli hodnota, něco, co může uspokojit jeho přání a potřeby. Zákazník ale vybírá také to, co mu může přinést největší užitek. To může mít podobu úspor, lepšího pocitu, uznání ve společnosti, násobení užitku produktu dříve nakoupeného a dalších podob podle určité situace (Přikrylová, 2019).

3.8.2 Cena

Peněžní částka, tedy cena, je jediná součást marketingového mixu, která je pro podnik výnosem. Ostatní P jsou spojeny s náklady. Správná cena a její stanovení má pro firmu z tohoto důvodu existenční význam, přitom není vůbec jednoduchá. Kromě toho cena také představuje důležitou část pro positioning značky (Karlíček, 2018).

Zákazník cenu vnímá jako náklad. Tedy to, co musí investovat, aby daný produkt mohl získat. Sem spadají často negativní zážitky z nákupu, tedy finanční náklady, ztráta času, námaha fyzická i psychická. Tedy celkový náklad, který zákazník musí na získání produktu vynaložit (Přikrylová, 2019).

3.8.3 Distribuce

Distribuce neboli dostupnost vysvětluje, jak se produkt dostává k zákazníkům. Hlavním cílem distribuce je, aby se produkt dostal na správném místě, ve správnou dobu a způsobem, který ladí s marketingovou strategií firmy. To vše při co nejnižších nákladech. Podnik může zákazníkům nabízet jednoduchost, rychlost nebo například pohodlí (Karlíček, 2018).

Pro zákazníka jsou to veškeré činnosti, které zákazníkovi přiblíží nabídku. S nákupem souvisí i to, jak se k produktu zákazník dostane. S jakou námahou nebo lépe s jakým pohodlím. Distribuce se dá popsat jako cesta výrobku od výrobce k jeho konečnému spotřebiteli (Přikrylová, 2019).

3.8.4 Komunikace

Komunikace je informování a přesvědčování potencionálních zákazníků a cílových skupin, díky kterým firmy naplňují stanovené marketingové cíle. Komunikace musí opět vycházet z marketingové strategie, aby odpovídala cílovému segmentu a neodporovala positioningu (Karlíček, 2018).

Z pohledu zákazníka je komunikace zdrojem informací, které se potřebuje o produktu dozvědět. Zároveň může dávat zpětnou vazbu, která je naopak důležitá pro firmu. Dvoukanálová komunikační cesta je na trhu obzvláště důležitá, aby se mohl podnik neustále zlepšovat a mohl tak lépe plnit potřeby a přání svých zákazníků (Přikrylová, 2019).

3.9 Komunikační mix

Důležitou částí marketingového mixu je komunikační mix. S jeho pomocí se marketingoví manažeři snaží za použití nejrůznějších nástrojů splnit marketingové i podnikové cíle. Do komunikačního mixu se řadí osobní i neosobní formy komunikace. Osobní formou komunikace je osobní prodej. Neosobní formami komunikace pak jsou reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations a sponzoring. Existují také kombinace osobních a neosobních forem komunikace a těmi jsou veletrhy a výstavy. Všechny tyto nástroje mají určitou funkci a navzájem se doplňují (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Marketingová komunikace je nástrojem, díky kterému se firmy snaží o svých produktech informovat, přesvědčovat či se s jejich pomocí připomínat spotřebitelům – přímo i nepřímo. Díky marketingové komunikaci může firma vyvolat rozhovor a vytvářet vztahy se spotřebiteli. Posilováním vztahů a věrnosti mezi zákazníkem a firmou může marketingová komunikace přispívat také k hodnotě zákazníka (Kotler a kol., 2013).

Komunikační mix má za cíl seznámit cílovou skupinu zákazníků s výrobkem či službou, který podnik vytváří, a přesvědčit je o tom, že tento produkt chtějí koupit. Kromě toho je cílem také vytváření skupiny věrných zákazníků, zvýšení četnosti a velikosti nákupů, seznámení se s veřejností a cílovou skupinou, komunikace a redukce fluktuace prodejů. Podle De Pelsmacker a kol. (2003) lze cíle komunikačního mixu rozdělit do těchto tří kategorií:

- cíle předmětné,
- cíle procesní,
- cíle efektivnosti.

Cílem předmětným je zasažení cílové skupiny tím nejefektivnějším způsobem. Hlavním předpokladem je dobře zpracovaná segmentace trhu, definice příjemců sdělení (publika) a pohled na chování médií. Procesní cíle jsou podmínky, které musí být splněny, aby byla komunikace efektivní. Veškeré komunikační aktivity by měly vyvolat pozornost cílové skupiny zákazníků, měly by být skupinou oceněny a uchovány v paměti. Cíle efektivnosti zajišťují, aby byla celá akce správně nasměrovaná. Cílem komunikační strategie je vyvolání stálého prodeje a růst tržního podílu. Pro všechny firmy je v dnešním vysoce konkurenčním prostředí důležité, aby využívali všech možností, které jim prvky komunikačního mixu poskytují. Je nutné, aby podniky přemýšlely o budoucnosti, kterou veškeré komunikační i informační technologie představují. Tedy aby připravovaly a realizovaly dobře fungující komunikační strategie (Jakubíková, 2013).

Komunikační mix je sestaven celkem z osmi hlavních nástrojů marketingové komunikace.

3.9.1 Reklama

Reklama je disciplínou komunikace, která informuje cílovou skupinu a přesvědčuje ji. Je vlajkovou lodí, ačkoli se její váha v posledních letech snižuje. Jejímí funkcemi je navazování vztahů, ať už s potencionálním či stávajícím zákazníkem. Jde především o zvyšování povědomí o dané značce a pozitivní působení postojů k ní, tedy o budování značky, a z hlediska komunikačního mixu je jen těžko nahraditelná (Karlíček, 2016).

Reklama může být orientovaná na produkt/značku nebo na instituci. První jmenovaná je neosobní formou prodeje daného výrobku či služby. Institucionální reklama se zaměřuje spíše na dobrou pověst odvětví, společnosti, firmy, osoby, místa nebo například orgánu státní správy, podporuje myšlenku nebo filozofii daného objektu. Institucionální reklama je širší než pojem firemní reklama, která se omezuje pouze na nevýrobovou reklamu za účelem získání lepšího postavení či image a s tím spojené dosažení vyšších zisků (Přikrylová, 2019).

Reklamu je možné rozdělit také podle prvotního cíle sdělení do tří kategorií. Informační reklama má za cíl vzbudit první zájem a poptávku o produkt, značku, organizaci atd. Má za cíl oznámit, že je na trhu nová nabídka, která je nyní zákazníkům dostupná

a využívá se ve životní fázi cyklu při zavádění na trh. Přesvědčovací reklama se snaží poptávku dále rozvinout. Jedná se o konkurenční formu podpory, která se využívá ve fázi růstu a zralosti. Připomínková reklama navazuje na předchozí formy reklamy a jejím cílem je zachovat pozici značky, organizace či osoby ve vědomí zákazníků a veřejnosti. Nejčastěji ji podniky využívají ve fázi zralosti a poklesu (Přikrylová, 2019).

Reklamu je možné chápat i z pohledu funkce či účelu, který má plnit. Sem patří tyto druhy reklamy (Přikrylová, 2019):

- obhajovací reklama,
- srovnávací reklama,
- reklama s využitím známých osobností,
- maloobchodní reklama,
- kooperativní reklama.

Aby byla reklama co nejučinnější, je důležité, aby firma zvolila správná média, na kterých reklama poběží. Pokud by firma nezvolila správná média, může ji neúčinná reklama stát i miliony korun. Důležité je, aby firma měla zvolený cílový segment a věděla, který komunikační kanál tento segment využívá. Cílem reklamy je pokrýt celý potenciální trh. Podnik může reklamu spustit na klasických médiích, kam patří tištěné druhy médií nebo například billboardy. V dnešní době už má ale větší šanci uspět reklama v elektronických médiích, kam patří například televizní a internetová média.

V tabulce č. 5 jsou popsána jednotlivá média, jejich charakteristika a výhody i nevýhody, které tato média mají a podnik by si je měl při tvorbě strategie uvědomovat:

Tabulka 5 - Výhody a nevýhody jednotlivých médií

Kanály	Výhody	Nevýhody
ELEKTRONICKÉ		
Televize	Dosah, pokrytí, flexibilita, opakovatelnost, prestiž, přesvědčivost, schopnost vytvářet image, PP	Dočasnost, nákladovost, náročnost času, limitovaný obsah, nemožnost operativních změn, nesoustředěnost diváků, nízká selektivnost
Rozhlas	Dosah, rychlost přípravy, nenákladovost, možnost selekce, mobilita,	Pouze zvuková nahrávka, dočasnost, omezený a limitovaný obsah, doplňkové médium
Internet	Celosvětový dosah, vysoké cílení, flexibilita a rychlost, nenákladovost, interaktivita, důvěryhodnost	Nutnost připojení, různá kvalita připojení, různá penetrace podle zemí či cílových skupin, kontrola obsahu v některých zemích
Kino	Selektivnost a zacílení, opakovatelnost, flexibilita, přesvědčivost, schopnost vytvářet image, PP	Limitovaný obsah sdělení, nemožnost operativních změn, dočasnost, časová náročnost
TIŠTĚNÉ		
Noviny	Flexibilita, pokrytí, čtenář ovlivňuje pozornost, koordinace v národní kampani	Krátká životnost, nástup internetových médií, nepozornost při čtení, nekvalitní šíření inzerátů
Časopisy	Selektivnost, reprodukce, životnost, prestiž, zvláštní služby některých časopisů	Nedostatečná pružnost, nákladovost
OUT/INDOOR		
Billboardy, vitríny atd.	Rychlá komunikace, dlouhodobé, pravidelné a nepřetržité působení, velký zásah, lokální podpora	Zákonná regulace, stručnost, veřejnost posuzuje estetiku i umístění, povětrnostní vlivy, obtížné hodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování podle Přikrylové, 2019

3.9.2 Direct marketing

Direct marketing neboli přímý marketing původně vznikl jako levnější varianta osobního prodeje. Díky němu již nemuseli obchodní zástupci navštěvovat zákazníky osobně. Místo toho nabídku zaslali poštou a tím výrazně snížili náklady s tím spojené. Od té doby se tento prvek marketingového mixu dále vyvíjel a nyní se řadí mezi základní disciplíny. Direct marketing podniku umožňuje přesné zacílení na zákazníka, výraznou adaptaci na potřeby a okamžitou reakci zákazníků. Dnes je možné direct marketing zasílat poštou nebo kurýrní službou, telefonicky a přes internet (e-maily a newslettery). Lze sem ale také zahrnout sdělení na sociálních sítích. Zatímco reklama cílí na velké skupiny lidí, direct marketing cílí na užší skupiny či dokonce i na jednotlivce (Karlíček, 2016).

3.9.3 Podpora prodeje

Podpora prodeje lze popsat jako soubor pobídek, které zákazníka přesvědčují k nákupu ihned. Využívá podněty zaměřené na stimulaci a urychlení prodeje a odbytu. Nejčastěji se jedná o nabídky založené na snížení ceny (slevy, kupony, výhodná balení), ale také techniky, kdy jsou cílové skupiny přesvědčeny k vyzkoušení daného produktu. Používají se také techniky využívající hmotné odměny (prémie, reklamní dárky, soutěže) či věrnostní programy. Cílem je vyvolání požadovaného chování cílové skupiny. Všechny nástroje podpory prodeje jsou přidanou hodnotou, která je pro zákazníka navíc k produktu i značce (Karlíček, 2016).

3.9.4 Public relations

Public relations neboli PR je neustále více populární a jejich význam narůstá s tím, jak rostou potřeby a nároky zákazníků i dalších stakeholderů na to, aby podniky i jiné instituce vedly dialog o různých částech svého působení. Z toho důvodu roste důležitost PR expertů, kteří usilují o dlouhodobé budování reputace a také o její ochranu. Prostřednictvím public relations podnik i další instituce cíleně a dlouhodobě reprezentuje své vlastní záměry, informuje o cílech a výsledcích a usiluje o přispívání k dobrému jménu organizace. PR ukazuje, že podnik svých cílů dosahuje důvěryhodným způsobem a s ohledem na zájmy druhé strany. Právě důvěryhodnost je nejdůležitější charakteristikou této disciplíny (Karlíček, 2016).

3.9.5 Event marketing a sponzoring

Event marketing se dá přeložit jako zážitkový marketing a popisuje aktivity, při kterých podnik předává své cílové skupině emocionální zážitky se svou značkou. Tyto aktivity mají za cíl vzbudit pozitivní pocity a zvýšit tak oblíbenost či atraktivitu značky. Tyto aktivity mají nejčastěji sportovní, umělecký, gastronomický charakter či jiný zábavní a společenský program. Sponzoring je situace, kdy firma spojuje svou firemní či produktovou značku s jiným produktem (projekt, jednorázová akce, sportovní tým atd.). Za toto spojení sponzorující značka dává finanční či nefinanční podporu druhé straně (Karlíček, 2016).

3.9.6 Osobní prodej

Osobní prodej je úplně nejstarším nástrojem komunikačního mixu. I nadále si udržuje významné místo v komunikaci mnoha podniků. Jeho výhodami je přímý kontakt se zákazníkem, okamžitá zpětná vazba, individualizovaná komunikace i vyšší loajalita zákazníků. Prodejce může při osobním prodeji upravit komunikaci na základě potřeb daného zákazníka a může ho svými argumenty přesvědčit ke správnému rozhodnutí a nákupu. Prodejce také získává okamžitou zpětnou vazbu, která mu umožňuje nastavit správnou strategii (Karlíček, 2016).

3.9.7 Online marketing

S rozšířením internetu se změnila podoba všech disciplín komunikačního mixu. Online reklama se rychle stala nepostradatelnou částí reklamy, e-mailing se stal jedním z hlavních nástrojů direct marketingu, podpora prodeje využívá nejrůznějších možností online, public relations potřebují online tisk a eventy mají vlastní online stránky i pozvánky. Online komunikace má řadu výhod jako je například možnost přesného cílení, personalizace, interaktivita, možnost využití multimédií, jednoduché měření výkonnosti i nízké náklady. Podniky (a především e-shopy) se dnes už jen těžko obejdou bez webových stránek či aktivity na sociálních sítích (Karlíček, 2016).

Nástroje online marketingu

Online reklama je placený neosobní způsob propagace v online marketingovém prostředí a její význam stále stoupá. Online reklama se dá dobře personalizovat, má možnost

interakce či participace. Má ale i své nevýhody, mezi které patří přesycenost reklamou, slepota, kdy člověk vědomě či podvědomě reklamy ignoruje a vyvinuly se také ad blockery, které uživateli reklamu blokují a nezobrazují, a tím se stává reklama neúčinnou. Marketéři se proto snaží reklamu vytvářet jako obsah tak, aby na první pohled nevypadala jako inzerce. Existuje několik různých druhů online reklamy (Přikrylová, 2019):

- *Display reklama* – reklama v podobě bannerů či videoreklam na webových stránkách, sociálních sítích nebo například in-game a in-app reklamy.
- *Intextová reklama* – reklama v klíčových slovech v textovém obsahu.
- *Reklama ve vyhledávačích* – reklama v rámci nástrojů SEM a SEO, která se snaží optimalizovat svůj obsah a klíčová slova na základě přirozeného vyhledávání na internetu.
- *Reklama na sociálních sítích* – reklamy na sociálních sítích jako je Facebook, Instagram, Twitter nebo LinkedIn. Mohou se shodovat s výše zmíněnými, ale mohou být také naprosto odlišné a specifické v prostředí konkrétní sociální sítě.

Online public relations mají dlouhodobý charakter, ale mohou plnit i krátkodobější cíle v rámci krizové komunikace. PR dostalo prostor své možnosti ještě více rozšířit právě díky online marketingu. Online PR má možnost globálního zásahu, na druhou stranu je pro PR v online prostředí mnohem jednodušší zapadnout v záplavě jiných sdělení. V online PR je také potřeba myslet na to, že cokoli se jednou v online prostředí objeví, už v něm zůstane dohledatelné navždy. Online PR má řadu nástrojů, které mohou marketéři využívat (Přikrylová, 2019):

- *Search Engine Optimization (SEO)* – původně technika pro vylepšování pozic podniku v internetových vyhledávačích. Základem je, že stránky, které se ve vyhledávačích zobrazují výše, mají větší šanci na kliknutí uživatele. Časem se SEO změnilo tak, aby pomáhalo uživateli nalézt relevantní obsah. Cílem tedy dnes je zvýšit dosah online obsahu a tím zvýšit také povědomí o firmě a o tom, čemu se věnuje.

- *Webové stránky* – vlastní stránky mají klíčovou úlohu v online PR. Firma může tento nástroj plně kontrolovat i ovlivňovat a směřuje sem podstatnou část svých dalších aktivit v online prostředí (od přivedení uživatele až po konverzi).
- *Tiskové zprávy* – jejich zásady se tolik neliší od klasických zpráv, je ale klíčové se zaměřit na stručnost, přehlednost a orientace na dané sdělení. Dobré zprávy se mohou virálně šířit i zlepšit SEO.
- *Případové studie, e-booky, podcasty, sdílení audiovizuálního obsahu* – zajímavý obsah je v online prostředí obzvláště důležitý. Firmy mohou sdílet své studie, zkušenosti nebo třeba zákulisí. To je nedílnou součástí vytváření reputace.
- *Budování uživatelských komunit* – tento nástroj spadá do oblasti social media marketingu, který využívá velké škály technik i nástrojů, a většinou slouží k přímému prodeji či šíření reklamního sdělení. V online prostředí se využívá k prodeji prostředníky (influencer nebo alfa uživatel), který se zapojuje do života na sociálních sítích.

Online přímý marketing s vývojem informačních technologií se definice přímého marketingu velmi změnila. Dříve se tímto pojmem chápala pouze distribuce či prodej bez prostředníků. Dnes již není oslovení zákazníka omezeno místem ani časem a dá se provádět okamžitě s minimem variabilních nákladů. Podnik může získávat o svých zákaznících velké množství dat a může oslovovat zákazníky ve velkém počtu a s pomocí vysoce personalizované nabídky. Patří sem techniky, které mají za cíl získat okamžitou odezvu od zákazníka, ale také remarketing a retargeting. V online prostředí existuje několik kanálů, kterými může podnik své zákazníky přímo oslovovat a komunikovat s nimi (Příkrylová, 2019):

- *Webové stránky a katalogy* – web je dnes pro naprostou většinu firem úplnou samozřejmostí. A to nejen pro e-shopy, ale také pro kamenné prodejny, které je můžou použít různými způsoby od sdílení obsahu či katalogů až k doplňkovému prodeji. S rozvojem e-commerce se také rozvíjely nové platební metody a zvýšil se důraz na zlepšování logistických služeb.

- *Sociální sítě a přímý marketing* – kromě webu firmy běžně využívají nástrojů, které nabízejí různé sociální sítě (Facebook Marketplace, Instagram Product Tags) či vyhledávače, které jsou novodobou verzí běžných katalogů. Tyto nástroje firmě umožňují se svými zákazníky snadno komunikovat. Kromě toho může firma využít stránek a skupin na Facebooku, kde dokáže shromažďovat lidi se stejnými zájmy na jednom místě a vytváří si tak jednoduchou cestu ke svým cílovým zákazníkům.
- *Direct mail* – tento kanál byl a stále je jedním z nejpoužívanějších nástrojů direct marketingu. Díky e-mailingu mohly firmy jednoduše snižovat náklady oproti klasickým rozesílkám. Dnes se ale spousta zemí snaží zabránit spamu a vytvořila omezení, která zabraňují posílání reklamy bez předchozího souhlasu.
- *Newsletter* – k rozesílání newsletterů je potřeba mít souhlas adresáta. Jedná se tak o dnes jediný způsob legálního e-mail marketingu. Jedná se o poměrně úspěšnou formu oslovení spotřebitele, ale je nutné správně pracovat s kontakty. Newslettery mohou být obsahové nebo třeba akviziční.
- *Mobilní aplikace* – nový kanál přímého marketingu, kde uživatel stažením aplikace automaticky dává souhlas k oslovování. Firmy mohou své zákazníky pomocí aplikace oslovovat téměř kdykoli a kdekoli a interakce se zákazníkem může být o mnoho jednodušší než v jiných kanálech.

Online osobní prodej je v mnoha ohledech jiný než ten klasický. Technologie ale nabízejí množství nástrojů, jak se se zákazníky spojit přímo, i když pouze přes obrazovky a na dlouhou vzdálenost. Technologie mohou při prodeji pomoci, ale v online komunikaci nemusí jít pouze o samotný prodej, ale také o vzdělání zákazníka či jeho budoucí zapojení do komunity. Nejčastěji používané jsou následující nástroje (Přikrylová, 2019):

- *Messaging a live chat* – chatovací aplikace a messengery jsou nejjednodušším nástrojem pro komunikaci v online prostředí. Firmy často chaty využívají i na svých webech, kde jsou pracovníci připraveni okamžitě zahájit konverzaci a zákazníkovi třeba ihned poradit s nákupem. Do chatování už ale začala vstupovat také automatizace a chatboti, kteří pracují nepřetržitě a dokážou

ihned odpovídat předem nastavenými odpověďmi na základní dotazy zákazníků.

- *Online eventy a webináře* – podobné akce probíhají i offline, ale online prostředí dovoluje se připojit komukoli a odkudkoli, což bylo velkou výhodou v době, kdy lidé zůstávali kvůli pandemii doma. Eventy dávají prostor interakci mezi organizátorem a účastníkem, ale i mezi účastníky navzájem. Záznam navíc může být uložen a poskytnut pro další zájemce, kteří se nemohli účastnit živě. Eventy a webináře nejsou využívány k osobnímu prodeji, ale dají se zařadit do podpory prodeje nebo online PR.

Online podpora prodeje není jednoduše vymezena a zahrnuje řadu dalších nástrojů, které bývají zařazeny do jiných složek komunikačního mixu. Mají ale společný cíl a časový rámec. Zahrnout sem tak můžeme reklamu, která uživatele v průběhu rozhodování osloví a přesvědčí k nákupu nebo remarketing, pomocí kterého se firmy připomínají a přesvědčují zákazníky k dokončení nákupního procesu. Patří sem ale také newslettery, které nabízejí časově omezené akce nebo omezené nabídky pouze pro členy komunity na sociálních sítích. Online podpora prodeje jsou nástroje, které se zakládají na časově omezených výhodných nabídkách, které spotřebitele, který o nákupu přemýšlí, přesvědčují k jeho dokončení. Může se jednat o nástroje, které již byly zmíněny výše, nebo tyto nástroje podpory prodeje (Přikrylová, 2019):

- *Affiliate marketing* – jedná se o výkonnostní marketing na základě spolupráce s affiliate partnery, kdy firma platí za zprostředkování konverze, nikoli za zobrazování reklamy nebo kliknutí. Díky affiliate marketingu může firma pokrýt větší část trhu a následně mít vyšší prodeje. Mezi nejznámější a nejvyužívanější provozovatele affiliate partnerské sítě v ČR je Amazon či Mall. Patří sem ale také influenceři, kteří produkty či firmy představují a doporučují svým sledujícím. Musí si ale dávat pozor na to, aby jim lidé věřili a aby je příliš nezahrnovali nejrůznějšími reklamami.
- *Zbožové vyhledávače, slevové portály a kolektivní nakupování* – porovnávače cen spotřebitelům pomáhají vyhledat poptávané produkty za nižší ceny u různých firem, kde zároveň vidí i jejich hodnocení. Pro podnik to znamená

další zdroj návštěvnosti. V ČR jsou nejznámější portály Heureka.cz nebo například Zboží.cz. Slevové portály jako například Slevomat.cz jsou pro podnik dobrým místem pro vyprodání skladových zásob či pokrytí ve slabších obdobích. Kolektivní nakupování nabízí zákazníkům skupinové slevy. Firma při větším počtu prodejů může mít úspory z rozsahu a lépe využívá výrobní kapacity.

- *Vzorky, kupony a věrnostní programy* – online a offline prostředí se v tomto případě příliš neliší. Newsletterová kampaň či aktivita na sociálních sítích ale může vzorky či kupony distribuovat rychleji a také se lépe měří výkonnost.
- *Advergaming a soutěže* – advergaming je vytvoření počítačové hry za účelem propagace firmy a její značky. Soutěže mohou probíhat například na sociálních sítích, kde zákazník může získat produkt zdarma či výhodu, pokud splní určité úkoly. Cílem obou nástrojů je zvýšení povědomí nebo informování o novinkách.

4 Vlastní práce

V praktické části práce budou východiska z teoretické části aplikována na start-up Dogsie, za nímž stojí společnost HumbleWood s.r.o. Nejprve bude společnost a značka Dogsie představena, poté budou provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, SWOT analýza a na základě nich bude následně vypracován návrh vylepšení marketingové strategie Dogsie.

4.1 Profil start-upu Dogsie

Za start-upem Dogsie stojí dva absolventi České zemědělské univerzity, Matyáš Dřevo a Tomáš Pokorný, kteří společně založili společnost HumbleWood s.r.o. a začali spolu pracovat na projektu Dogsie.

Společnost HumbleWood s.r.o. byla založena v roce 2016 a zapsána u Městského soudu v Praze. V tuto chvíli společnost sídlí na Praze Suchdol v areálu České zemědělské univerzity, na adrese Kamýcká 1281, 165 00. Předmětem podnikání je výroba, obchod a služby.

Název společnosti:	HumbleWood s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo firmy:	Kamýcká 1281, Suchdol, 165 00 Praha
IČO:	05289785
Obrat firmy (2021):	6 425 000 Kč
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Obrázek 4 - Logo Dogsie



Zdroj: Dogsie.cz

Společnost v roce 2016 s pomocí podnikatelského inkubátoru Point One na ČZU vytvořila start-up Dogsie, který je v tuto chvíli jedinou značkou společnosti, a kromě zakladatelů v ní pracují dva zaměstnanci. Služba Dogsie funguje prostřednictvím e-shopu Dogsie.cz a zároveň funguje na trhu B2B, kde své produkty nabízí dalším firmám a kamenným obchodům po celé České republice a Slovensku.

4.1.1 Start-up Dogsie

Společnost provozuje start-up Dogsie, který původně vznikl jako studentský projekt a postupně vyrostl ve fungující službu, která přináší radost psům a jejich majitelům. Projekt vznikl, protože oba zakladatelé milují psy a chtěli vytvořit službu, která by jim dělala radost. Rozhodli se tedy vytvořit tzv. mystery boxy pro psy fungující na bázi předplatného, kdy zákazníkům pravidelně chodí balíček plný pamlsků a hraček pro jejich psy.

Cílem je, aby zákazníci pravidelně a bez práce dostávali kvalitní zásobu pamlsků a hraček pro pejsky, kterou by si jinak museli vybírat sami v obchodech. Dogsie pamlsky naplánuje, nechá vyrobit, tematicky doladí a následně je společně se psí hračkou zabalí a zákazníkovi pošle na adresu nebo vybrané výdejní místo Zásilkovny. Tím zákazníkovi ulehčuje celý proces výběru a nákupu kvalitních pamlsků a hraček.

Dogsie si zakládá kromě na „psí radosti“, jak sama firma uvádí, také na ekologii, udržitelnosti, kvalitě, originalitě a zároveň pomáhá psům v nouzi. Každý měsíc posílá 20 % ze zisku z balíčků na pomoc jejich partnerským spolkům starajících se o nemocné či zraněné psy, kteří potřebují lidskou pomoc, nebo psy hledající domov.

4.1.2 Sortiment Dogsie

Značka Dogsie se zaměřuje primárně na pejskaře a jejich psí miláčky, mezi kterými si za dobu svého působení získala silnou základnu fanoušků, dobrou pověst a místo na trhu. Sortiment značky lze rozdělit do různých kategorií.

První kategorií, která je pro Dogsie nejtypičtější, jsou Dogsie balíčky. To jsou balíčky pečlivě vybraných pamlsků a hraček pro psy, které jsou ekologicky zabalené, s originálním obsahem a tématem a slouží jako zásoba produktů a překvapení. Dogsie existuje ve 3 velikostech – pro malé psy, střední psy a velké psy, aby vyhovovalo každému. Dogsie

balíček lze zakoupit buď jednorázově nebo v rámci předplatného. Do roku 2022 bylo možné si Dopsie předplatit na měsíc, kvartál, půlrok nebo rok s tím, že se vždy na konci tohoto období automaticky obnovilo na další stejně dlouhé období, pokud zákazník své předplatné nezrušil. V únoru 2022 Dopsie tento systém upravilo a dlouhodobé plány zrušilo. Nyní si zákazníci mohou objednat pouze jednorázové Dopsie nebo předplatné s frekvencí zasílání ob měsíc. Zákazníci s předplatným tedy nyní dostávají Dopsie balíček automaticky každý sudý měsíc v roce. Tyto změny by podle Dopsie měly napomoci k přípravě ještě lepších pamlsků, optimalizaci zásob a zdrojů a také k rozšíření dalších kategorií sortimentu.

Další kategorií jsou jednotlivé psí pamlsky. Sem patří nejrůznější druhy pamlsků pro psy od malých, měkkých pamlsků přes sušená masa až po odolné žvýkací pamlsky. Dopsie tento sortiment pravidelně obměňuje na základě svých Dopsie balíčků. Všechny pamlsky z balíčků, které se neprodaly v Dopsie balíčcích, jsou v dalším měsíci přidány na e-shop, kde si je zákazníci mohou koupit samostatně nebo si je dokoupit navíc do dalšího balíčku v předplatném. Kromě toho sem patří další pamlsky, které mají v sortimentu své stálé místo. Například Himalájská tyčka, kterou Dopsie představilo jako úplnou novinku na trhu v roce 2019. Jedná se o dentální pamlsk z mléka, který je extra odolný a mezi zákazníky si našel velkou oblibu. Obliba se projevila i v tom, že Dopsie od roku 2021 Himalájskou tyčku nabízí také ve výhodném balení po pěti kusech. O tento multipack je mezi zákazníky velký zájem. V roce 2021 Dopsie také představilo novou řadu pamlsků Dopsie Fair. Jedná se o pamlsky, o kterých Dopsie říká, že se jedná o to nejlepší, co zatím na trhu našli. Jedná se o pamlsky pro psy, které se v minulosti objevily v Dopsie a u zákazníků si získaly takovou oblibu, že se Dopsie rozhodlo je zařadit do stálé nabídky. Jedná se o pamlsk Surikatí bobky, Dopsie Chips, Training snacks, Dog Fries a Dog Cheese Popcorn, který má stejné složení jako oblíbená Himalájská tyčka, pouze se liší velikostí a způsobem výroby.

Dále se Dopsie zaměřuje také na psí hračky. Na svém e-shopu opět nabízí hračky, které se nejprve objevily v Dopsie balíčku a po ukončení prodeje daného balíčku byly přidány na e-shop k samostatnému prodeji. Jedná se o plyšové hračky, míčky, přetahovadla, gumové a odolné hračky. Kromě toho Dopsie v roce 2021 přišlo s novinkou a vlastní hračkou Dopsie salad. Tato hračka funguje na bázi čmouchacích koberečků. Majitel pejska do hračky schová pamlsky, které pes následně čmoucháním v koberečku hledá.

Další kategorií na e-shopu je kategorie s názvem „Proti klíšťákům“, která obsahuje produkty od firmy Dr.Peticon. Nachází se zde netoxické obojky a pipety proti klíšťatům a blechám, které jsou vhodné pro všechny velikosti psů a také pro kočky.

Dále je na e-shopu možné nalézt kategorii „Project Blu“, která obsahuje hračky, pelíšky, obojky a vodítka od stejnojmenné firmy, která se zabývá výrobou produktů pro psy z materiálů, které jsou vyrobené z plastů vylovených z moří a oceánů.

Předposlední kategorií je kategorie s názvem „Pro páníčky“, která obsahuje další produkty pro majitele psů. Nachází se zde například produkt Selfsie, který pejskařům pomáhá s focením svých miláčků na mobilní telefon, motýlky na obojek, ekologické tašky a trička s psí tematikou.

Poslední speciální kategorií produktů je sortiment pro kočky a dárkové vouchery. Dogsie kromě balíčků a produktů pro psy a jejich majitele také jednou za rok v období Vánoc spouští limitovanou nabídku balíčků pro kočky s názvem Catsie. Balíček obsahuje zásobu pamlsků, hraček a dalších produktů vhodných pro kočky. Kromě toho je od prosince 2021 možné na Dogsie.cz zakoupit i dárkový voucher v hodnotě 500 Kč, 1000 Kč a 2000 Kč, který obdarovaný může využít na jakékoli produkty na e-shopu.

Díky tomu, že společnost do Dogsie neustále vyhledává další produkty do svých balíčků, se sortiment pravidelně rozšiřuje o nové zajímavé pamlsky, hračky a další produkty pro psy nebo jejich majitele. Dogsie se plánuje stále více zaměřovat na svůj e-shop mimo Dogsie balíčky. Svůj e-shop chce rozšiřovat, dát mu více prostoru na svých stránkách a nabízet svým zákazníkům více zajímavých produktů mimo klasické Dogsie balíčky. Všechny produkty na e-shopu si zákazník navíc může přidat k samotnému Dogsie balíčku a jeho obsah si tak vylepšit podle svého. Zatím se však na e-shopu objevují především pamlsky neprodaných balíčků, které se obměňují s každým dalším balíčkem. Po vyprodání se pamlsky a hračky na e-shopu obvykle již znovu neobjevují. To bude více rozebráno v marketingovém mixu, který je součástí analýzy vnitřního prostředí v této diplomové práci.

4.2 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí podniku se dá rozdělit na makroprostředí a na mikroprostředí. Pro analýzu makroprostředí je v práci zvolena PEST analýza. Pro analýzu mikroprostředí je zvolen Porterův model pěti sil. Analýza vnějšího prostředí dokáže poskytnout konkrétní informace o hrozbách a příležitostech, které na Dagsie působí.

4.2.1 PEST analýza

PEST analýza slouží k hodnocení vlivu faktorů globálního prostředí, které působí na podnik. Cílem je určit, které faktory mají na podnik vliv, jaké jsou jejich účinky a které faktory jsou pro podnik v blízké době nejdůležitější. Vhodné je nalézt ke každému z vlivů alespoň čtyři různé faktory, které makroprostředí společnosti ovlivňují.

Politicko-právní faktory

Politicko-právní faktory odráží fungování politického systému a dění v zemi i v zahraničí. Ovlivňuje je vláda, stabilita a změny, které překonává. Mohou sem patřit například antimonopolní zákony, ochrana spotřebitele, daňová politika a další.

Společnosti provozující činnost na území České republiky jsou povinny dodržovat všechny aktuální zákony, vyhlášky, nařízení vlády a právní normy, které se vztahují pro danou oblast. Nedodržení či porušení by mohlo velmi ovlivnit budoucnost podniků. To platí i pro společnost HumbleWood s.r.o., která musí respektovat například:

- Občanský zákoník č. 89/2019 Sb. – zákoník upravující hmotné a soukromé právo v ČR.
- Zákon o obchodník korporacích č. 90/2012 Sb. – obchodní zákoník.
- Dodržování zákoníku práce č. 262/2006 Sb. – zákoník upravuje pracovněprávní vztahy.
- Zavedení EET č. 112/2016 Sb.
- Zákon o ochraně osobních údajů GDPR č. 101/2000 Sb.
- Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb.
- ČOI je oprávněna kontrolovat dodržování zákonů o ochraně spotřebitele, o obecné bezpečnosti výrobků, obalech a další.

Významným faktorem je také DPH a její sazby. Společnosti se týkají tyto daně:

- Základní sazba daně – 21 %,
- první snížená sazba daně – 15 %,
- druhá snížená sazba ve výši 10 %.

Společnosti se týká také daň z příjmu, která je 19 % (jakpodnikat.cz, 2022).

Důležitým faktorem ovlivňujícím podnikání a firmy je členství ČR v Evropské unii. Členství otevřelo možnosti mezinárodní spolupráce a obchodu. Zároveň se využívá společná obchodní a celní politika. Firmy mohou získávat dotace, ale také musí dodržovat podmínky stanovené EU. Existence EU s sebou ale také nese nárůst konkurence. V zahraničí existuje mnoho firem, které se rovněž zaměřují na speciální balíčky pro psy. Společnost by tedy měla do budoucna počítat i s tím, že tyto firmy mohou své služby začít nabízet i českým spotřebitelům. Tím by mohlo dojít ke značnému zvýšení vlivu konkurence.

Dalším důležitým prvkem, který je součástí politicko-právních faktorů, je ochrana životního prostředí. Dá se očekávat, že v budoucnu bude vliv tohoto faktoru stále narůstat. Je pravděpodobné, že i EU bude požadovat stále větší ohled na životní prostředí. Sledovaná společnost se již zaměřuje na ekologii a své produkty balí do recyklovatelných materiálů. Kromě balení se na ochranu životního prostředí zaměřuje také tím, že nabízí přikoupení dalších produktů přímo do dalšího balíčku v předplatném, aby se mimo jiné snížila potřeba další dopravy. Pokud by se do budoucna společnost zaměřila také například na výrobu hraček v ČR, mohla by omezit dovoz ze zahraničí, a tím by ještě více přírodě ulevila.

Politickou situaci ovlivňuje také pandemie covidu-19, která s sebou přináší nová vládní opatření či restrikce. S vládními opatřeními musela velká část firem v ČR na nějakou dobu uzavírat své kamenné prodejny nebo jinak omezovat svůj provoz. To se Dogsie díky tomu, že její hlavní činnost je v online prostoru, dotklo jen velmi málo. Většina firem a lidí musela v průběhu pandemie přecházet do online prostředí, které má svá pozitiva, ale také negativa spojená s omezením kontaktu například s obchodními partnery. Dogsie je především e-shop, a proto jej pandemie v tomto ohledu neovlivnila příliš. Bylo však potřeba řešit například komplikace s dopravci nebo s B2B partnery, kteří provozují pouze kamenné obchody a firmě se proto snížil objem prodeje přes tyto partnery.

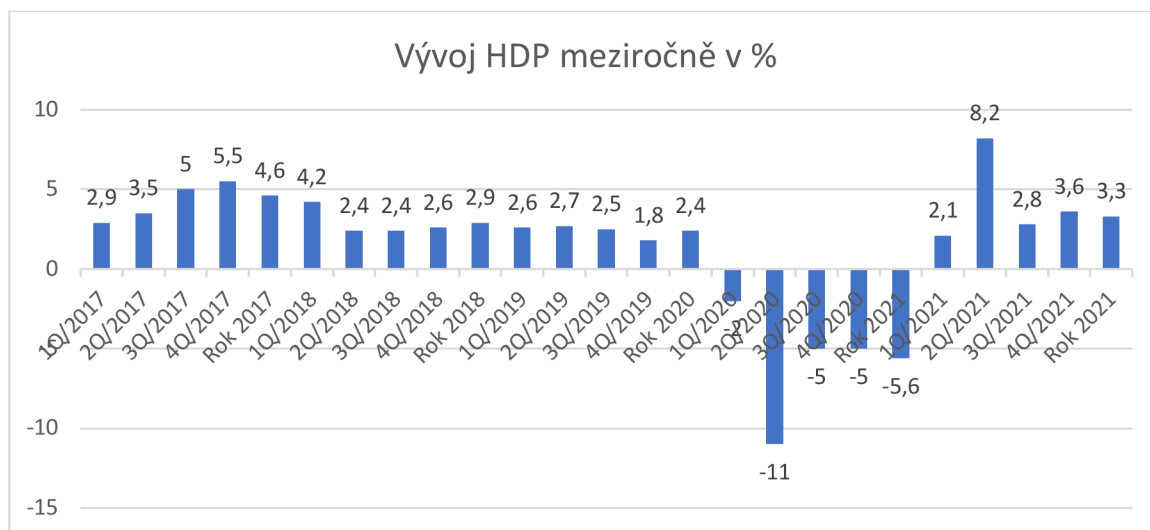
Od února 2022 politickou situaci začala ovlivňovat také válka na Ukrajině. Protože Dagsie odebírá některé produkty (např. hračky) i ze zemí mimo EU, ovlivňuje válka přímo společnost HumbleWood s.r.o., kterou postihuje například zpoždění dodávek způsobené krizí. Dagsie také hrozí zdražení vstupů – dopravy, materiálu či masa do pamlsků.

Ekonomické faktory

Ekonomická situace v ČR i ve světě je poznamenána pandemií covidu-19. Pandemie se dotkla domácností, podniků a zapříčinila mimo jiné zpomalení celé ekonomiky. Kromě pandemie má na ekonomickou situaci v ČR velký vliv i válka na Ukrajině, která způsobuje například inflaci a následné zdražování vstupů, které se začíná projevovat a na firmy působit.

Hrubý domácí produkt znázorňuje výkonnost ekonomiky státu. Vývoj HDP (viz graf č. 1) v ČR od roku 2017 klesal. Za rok 2020 byl meziroční pokles dokonce o 5,6 % pravděpodobně z důvodu koronavirové krize. Následně HDP opět rostl a ve 2. čtvrtletí 2021 byl meziroční nárůst 8,2 %. Oproti předešlému roku byl meziroční růst 3,3 %. Obecně se dá říct, že ekonomika ČR stagnuje a není třeba se nyní příliš obávat náhlého snížení poptávky (czso.cz, 2022).

Graf 1 - Vývoj HDP meziročně v %

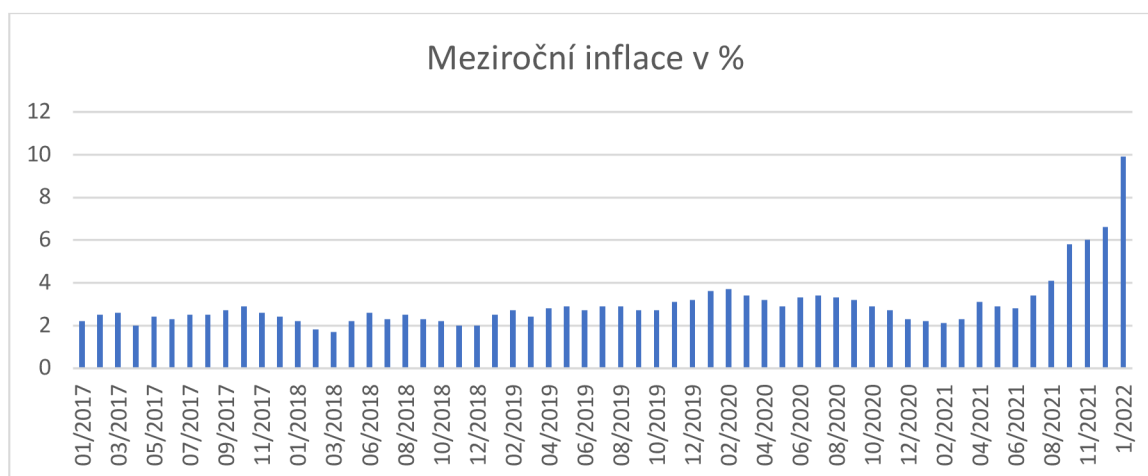


Zdroj: Vlastní zpracování podle kurzy.cz, 2022

Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za posledních dvanáct měsíců oproti předešlým dvanácti měsícům. Míra inflace (vyobrazená v grafu č. 2) v ČR od roku 2017 postupně rostla a v lednu 2022 byla meziroční inflace dokonce 9,9 %. Podle Pavly Šedivé, vedoucí oddělení statistiky spotřebitelských cen ČSÚ, je to nejvíce od července 1998, kdy meziroční růst dosáhl hodnoty 10,4 %. Největší vliv na zvýšení podle ní měly ceny bydlení, pohonných hmot a potravin. Vysoká míra inflace může znamenat pro firmy pokles tržeb, protože lidé mohou začít omezovat svou spotřebu. Vzhledem k dění na Ukrajině se dá předpokládat, že inflace nadále poroste (kurzy.cz, 2022).

Nárůst inflace se může projevit například v cenách materiálu či masa, které Dopsie používá do svých pamlsků a balíčků. Zvyšující se ceny by se mohly následně projevit na ceně balíčku, což by mohlo být důvodem pro odchod některých zákazníků.

Graf 2 - Meziroční inflace v %

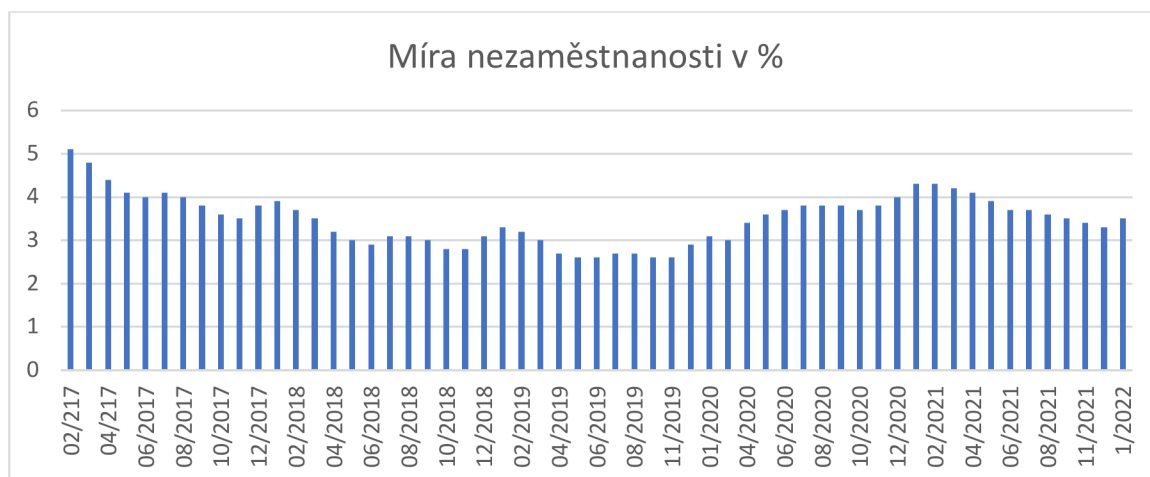


Zdroj: Vlastní zpracování podle kurzy.cz, 2022

Nezaměstnanost v prosinci 2021 vzrostla na 3,5 %. V meziměsíčním porovnání (graf č. 3) se jedná především o nárůst z důvodu ukončení sezónních prací a smluv na dobu neurčitou. V meziročním porovnání se míra nezaměstnanosti snížila o 0,5 p. b. Průměrná míra nezaměstnanosti v roce 2021 činila 3,8 %. To je více než byla úroveň před pandemií covidu-19. Předpokládá se ale, že se v následujících letech míra nezaměstnanosti k hodnotám před pandemií opět přiblíží. Na rok 2022 se očekává míra nezaměstnanosti

okolo 3,4 %. Míra ekonomické aktivity očištěná od sezónních vlivů za rok 2021 dosáhla hodnoty 76,8 % a proti předešlému roku narostla o 0,5 p. b. (kurzy.cz, 2022).

Graf 3 - Míra nezaměstnanosti v %



Zdroj: Vlastní zpracování podle kurzy.cz, 2022

Na e-shopu Dogsie.cz lze platit také zahraniční kartou či účtem vedeným v cizí měně, proto je důležité také zmínit kurzy měn. K 19. únoru 2022 byl kurz 24,26 CZK/EUR (kurzy.cz, 2022).

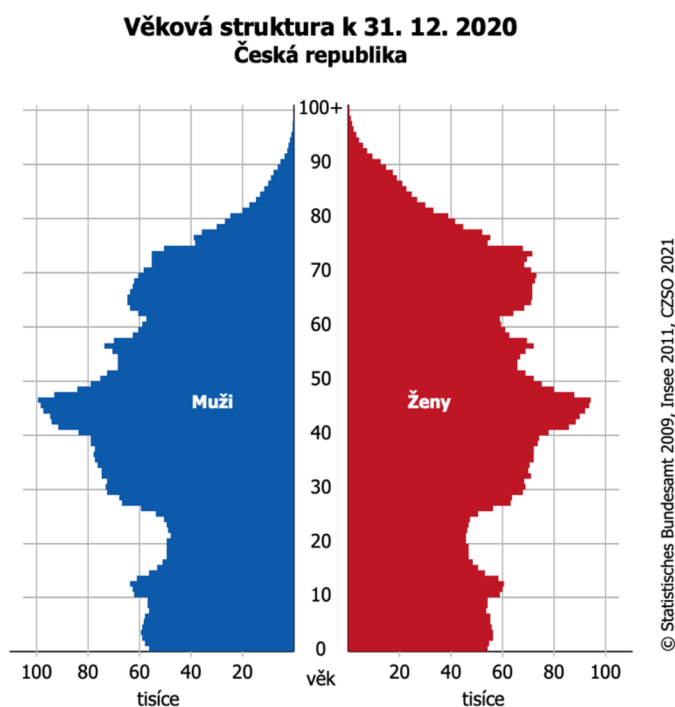
Dogsie je v mnoha ohledech závislé také na mezinárodní přepravě. Ze zahraničí Dogsie odebírá například oblíbený pamlssek Himalájskou tyčku, hračky či některé materiály. Pokud by došlo k nějakým komplikacím, například v souvislosti s aktuální situací na Ukrajině, mohlo by se Dogsie dostat do potíží s dodáváním zboží svým zákazníkům či partnerům.

Sociokulturní faktory

Důležitým ukazatelem v oblasti sociokulturních faktorů je demografie. K 30. červnu 2021 měla Česká republika dle ČSÚ 10 702 942 obyvatel. Větší procento populace zaujímají ženy. Dlouhodobě dochází k poklesu počtu obyvatel v produktivním věku, která je pro firmy nejdůležitější.

Na obrázku č. 5 je znázorněna věková struktura obyvatelstva v ČR. V grafu, který zveřejnil ČSÚ lze vyčíst, že k 31. 12. je největší počet mužů i žen ve věku 40–50 let. Dále jsou to lidé ve věku 60-75 let a poté následují děti ve věku 10-15 let. V České republice je dlouhodobě možné sledovat stárnutí populace a dá se předpokládat, že se bude dále navyšovat věková skupina nad 65 let. To má vliv na firmu HumbleWood s.r.o. nejen z pohledu obyvatel v produktivním věku, ale také v tom, že by mohlo docházet ke snižování počtu zákazníků, pokud se nezmění cílová skupina Dogsie. Dogsie totiž uvádí, že hlavní cílovou skupinou jsou ženy ve věku 25-35 let, což potvrzuje i provedené dotazníkové šetření. Do tohoto věku nyní vstupuje skupina obyvatel, která je v České republice aktuálně nejméně zastoupená. Je však možné, že se cílová skupina do budoucna změní.

Obrázek 5 - Věková struktura obyvatelstva



Zdroj: czso.cz, 2022

Pro Dogsie je také důležitý počet lidí, kteří v ČR nakupují na internetu, a také jeho vývoj. V roce 2020 zaznamenalo nakupování na internetu velký nárůst, který souvisel s pandemií covidu-19, kdy musely kamenné obchody z důvodu opatření zavírat. Do roku 2019 byl růst nakupujících na internetu stabilní. Mezi rokem 2019 a 2020 však počet narostl z 39 % na 54 %. Na internetu nakupují nejčastěji osoby ve věku 25-34 let. O druhé místo

se v této statistice dělí skupina 16-24 let a skupina 35-44 let. Dogsie má v tomto ohledu výhodu, jelikož právě zákazníci ve věku 25-34 let a 35-44 let na e-shopu nakupují nejvíce. Nakupování online mimo jiné ovlivňuje například mobilita, úroveň vzdělání nebo životní styl (czso.cz, 2022).

Je také důležité zmínit, že předplatné služby v online světě jsou v ČR poměrně nové. Tento business model zde ještě není tak obvyklý, jako je tomu v jiných zemích, zejména v USA. Lidé proto mohou mít potíže službě správně porozumět a Dogsie tak může mít problém získat jejich důvěru. Avšak díky příchodu Netflixu, HBO GO, Spotify nebo VOYO si lidé v České republice na tento princip začínají zvykat a lépe celému systému předplatných a automatických plateb rozumí.

Pro Dogsie je také důležitý vývoj počtu domácích mazlíčků v České republice. Podle Českého statistického úřadu chovalo v roce 2017 jedno a více zvířat celá polovina českých domácností. Tím se dostává Česká republika k chovatelské špičce v Evropě. Podle údajů z roku 2015 mělo psa v roce 2015 28 % domácností a kočku 19 % domácností v ČR. Podle odhadů budou tyto počty stále narůstat. Je také zřejmé, že se oproti minulosti změnil pohled na psy jako na domácí mazlíčky. Zatímco dříve byli psi především považováni za hlídače, v dnešní době je stále více lidí vnímá jako parťáky a plnohodnotné členy rodiny, kteří si zaslouží tu nejlepší péči, jídlo a pamlsky. Lidé jsou také ochotní za své miláčky více utrácet. Tyto statistiky jsou pro Dogsie velice příznivé, protože to znamená, že by do budoucna mohlo Dogsie získávat více zákazníků, kteří chtějí pro své psy kvalitní pamlsky a služby (czso.cz, 2017).

Technologické faktory

Dogsie.cz jakožto e-shop technologické faktory velmi ovlivňují. Značka je závislá na tom, kolik lidí má přístup k internetu a nakupuje na něm. Podle ČSÚ v roce 2019 na internetu alespoň jednou za tři měsíce nakoupilo 3,4 milionů lidí. V roce 2021 to bylo již 5 milionů lidí. Tento vývoj je pro e-shopy pozitivní a dá se předpokládat, že se počet nakupujících na internetu bude i nadále zvyšovat díky rozšiřování online služeb a internetových nabídek.

Pro firmu je také důležité sledovat novinky a trendy. Neustále se vyvíjí produkty, zlepšuje se jejich kvalita i způsoby distribuce. K důležitým změnám a pokrokům dochází v IT a firmy na ně musí rychle reagovat, aby nezůstávaly pozadu za konkurencí. E-shop Dogsie tedy musí technologické trendy neustále sledovat. Mezi ty důležité, na které by se měl e-shop zaměřit patří například:

- webdesign,
- rychlost e-shopu,
- přehlednost a struktura,
- SEO,
- překlady,
- přístupnost stránek,
- popisky produktů,
- copywriting,
- uživatelská zkušenost (UX).

Důležité je také sledovat neustálé změny v distribučních kanálech, aby mohla firma co nejrychleji dostávat své zboží k zákazníkům. Na to se společnost HumbleWood s.r.o. v roce 2019 zaměřila a balení a odesílání objednávek outsourcovala. Od té doby má distribuci objednávek na starosti zvětšující se start-up Skladon, který zajišťuje balení, kompletace balíků a odesílání objednávek či případné reklamace u dopravců apod.

Společnost se také neustále vylepšuje web Dogsie.cz. V roce 2020 prošel web celkovou proměnou, aby byl pro zákazníky celý objednávkový proces příjemnější a přehlednější. Své místo na webu dostal například také obchod s dalšími produkty pro psy nebo blog, který byl do té doby na jiné adrese. Mnohem více prostoru získaly také hodnoty společnosti. V roce 2022 by měl web projít další úpravou, která dá ještě více prostoru obchodu s produkty mimo Dogsie balíčky.

Zhodnocení PEST analýzy

Provedením PEST analýzy byly identifikovány příležitosti a hrozby, které se značky Dogsie týkají. Ty jsou zobrazeny v tabulce č. 6 a budou dále sloužit ve SWOT analýze.

Tabulka 6 - Příležitosti a hrozby

Příležitosti	Hrozby
Vývoj počtu domácích mazlíčků v ČR	Růst inflace a zdražování vstupů
Nárůst nakupujících na internetu	Nová omezení marketingu v legislativě
Zájem společnosti o ekologii	Pandemie a politická situace ve světě
Růst předplatných služeb	Stárnutí populace

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil se používá k analýze a hodnocení vnějšího mikroprostředí společnosti a ke zhodnocení konkurenčního prostředí, ve kterém se společnost nachází. Zabývá se nově přichozí i stávající konkurencí, substituty a vyjednávací silou dodavatelů a zákazníků.

Konkurence v odvětví

Na online trhu v České republice i v zahraničí je velké množství společností specializujících se na potřeby pro psy, které si vzájemně konkurují. Na trhu se nacházejí velké, střední, malé i mikro podniky. Společnost HumbleWood s.r.o. se se 4 zaměstnanci, kteří Dogsie vytvářejí, řadí právě mezi mikro podniky.

Mezi největší konkurenty Dogsie.cz se řadí například e-shopy spokojenypes.cz, zollydogbakery.cz nebo super-granule.cz, které mimo jiné všechny také nabízejí různé formy mystery boxů pro psy. Konkurenční prostředí je silné v online prostoru i mimo něj, jelikož pamlsky a hračky pro psy nabízí velké množství firem, mezi kterými si může zákazník vybírat či přecházet od jedné společnosti k jiné na základě ceny, kvality, způsobu odběru či dopravy, doby doručení, recenzí, dalších nabízených služeb či obchodních podmínek.

Dogsie je mezi konkurencí velmi mladá značka, která si ale dokázala rychle získat své místo na trhu, které si udržuje. Ačkoli je konkurence velká, dá se konstatovat, že Dogsie má na trhu silné postavení a co se týče mystery boxů a zajímavých produktů pro domácí mazlíčky v ČR udává již dlouhodobě směr a trendy. Dogsie má dobrý základ pro získání

si silného postavení i v dalších kategoriích produktů, především v pamlscích se zaměřením na kvalitu a ekologii.

Vyjednávací síla odběratelů

Na internetu neustále roste počet uživatelů, kteří nakupují online na e-shopech. Tomu napomohla i pandemie covidu-19, protože mnohem více lidí dalo raději přednost nakupování z domova a mnoho lidí u toho zůstalo i po zmírnění opatření. S růstem počtu uživatelů se však rozvíjí také internetové podnikání. Díky tomu si může zákazník vybírat mezi více nabídkami a tím se zvyšuje vyjednávací síla zákazníků, která může působit například na ceny.

I v offline prostředí existuje velká nabídka sortimentu pro psy a jejich páníčky. Psí pamlsky nabízejí specializované obchody, které se na potřeby zvířat přímo zaměřují, ale i obchody, které mají svou nabídku zaměřenou na něco jiného. Psí pamlsky běžně nabízejí velké supermarkety, malé samoobsluhy i obchody zaměřené například na kutilství, volný čas či zahradnictví. Zákazník si tedy může jednoduše vybírat, kde pamlsky, hračky a chovatelské potřeby nakoupí. Na to vše musí brát každá firma v tomto odvětví ohled a musí se přizpůsobovat potřebám a očekávání zákazníků. Dá se tedy konstatovat, že vyjednávací síla odběratelů je vysoká.

Vyjednávací síla dodavatelů

E-shop Dogsie.cz ovlivňují také dodavatelé a jejich vyjednávací síla. Mezi hlavní dodavatele pro e-shop Dogsie patří čeští výrobci pamlsků. Jedná se například o firmy Domáci Sušená Masíčka, BAPU, Jopopet či Rozchov.

Spolupráce s dodavateli je pro e-shop Dogsie.cz důležitá, protože právě vybrané české firmy dodávají každý měsíc své výrobky do Dogsie balíčků i mimo ně. V případě, že by některý z těchto klíčových dodavatelů z nějakého důvodu spolupráci ukončil nebo by zásadně zvedl ceny, mohlo by to pro Dogsie znamenat problém v přípravě balíčků a v nabídce nového sortimentu. Dogsie se však neustále poohlíží i po dalších výrobcích psích pamlsků a hraček, jejichž produkty chce do svých balíčků zahrnout. Nové dodavatele aktivně hledá v České republice, v EU i v dalších zemích.

Na trhu existuje poměrně velké množství výrobců pamlsků a hraček, mezi kterými si Dopsie může vybírat. Pokud by Dopsie potřebovalo, mohlo by se poohlédnout po jiných výrobcích. Je zde ale určité riziko, že by jiní dodavatelé nemuseli dosahovat tak vysoké kvality nebo by své výrobky nabízeli draž než současní dodavatelé, což by mohlo Dopsie omezovat. Pro Dopsie je proto důležité si vždy každou novou spolupráci podrobně projít a otestovat, aby si produkty udržely svou kvalitu. Tento proces může být zdlouhavý, ale protože Dopsie sází na kvalitu, je také nevyhnutelný. Vzhledem k vysokému počtu výrobců v ČR i v zahraničí se však dá říct, že vyjednávací síla dodavatelů je nízká.

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Vstup nových konkurentů na internetový trh s potřebami pro domácí mazlíčky, konkrétně psy, není omezen velkými vstupními bariérami. V online prostředí není pro vstup nutný až tak vysoký kapitál. Každá nová firma musí být zapsána v obchodním rejstříku a musí si na trhu vybudovat své místo, dobré jméno a okruh zákazníků mezi pejskaři.

Na trhu se psími potřebami působí velké množství firem. Ty se od sebe vzájemně odlišují například nabízeným sortimentem, značkami, kvalitou, nabízenými službami či cenou. U internetových obchodů je důležitá použitelnost, funkčnost a intuitivnost webu, aby zákazník neměl problém s orientací a nákup dokončil. Zároveň je ale důležitý také vzhled webu, který může napomoci k získání důvěry zákazníků. Weby, které nejsou dobře zpracované, mohou u zákazníků budit pochybnosti, zda se nejedná o nějaký podvod. Zároveň by web měl jasně dávat najevo, o jakou značku se jedná. Například použitím loga, firemních barev či fontu. Díky tomu si zákazník může firmu ihned zapamatovat a pokud na ni narazí v budoucnu, je větší šance, že uskuteční nákup, protože si bude předchozí setkání se značkou či návštěvu webu pamatovat.

S ohledem na pandemii covidu-19 a na ekonomickou a politickou situaci je však hrozba nástupu nových konkurentů nyní relativně nízká.

Hrozba substitutů

E-shop Dopsie.cz nabízí široký sortiment psích potřeb od balíčků, přes hračky a pamlsky až po antiparazitní obojky a další sortiment pro pejskaře. Substitutem pro e-shop

Dogsie mohou být kamenné obchody nabízející chovatelské potřeby nebo jiné e-shopy, které se přímo nespécializují na prodej potřeb pro psy, ale mají je také ve své nabídce. Substitutem může být i domácí jídlo, o které se majitelé psů mohou se svými psy dělit. To však není pro psy nijak příznivé, naopak to může mít mnoho následků a mezi pejskaři se v posledních letech zvyšuje už nyní velký zájem o kvalitní stravu pro psy. Protože velká část pejskařů ráda vybírá pamlsky a hračky sama, jsou substitutem Dogsie balíčků všechny produkty pro psy.

Je pravděpodobné, že i do budoucna bude hrozba substituce narůstat a Dogsie s tím bude muset pracovat. Například pomocí marketingu. Díky přidaným hodnotám, které značka nabízí, je velká šance, že si Dogsie své místo na trhu udrží.

Zhodnocení Porterova modelu pěti sil

V tabulce č. 7 je zhodnocení Porterova modelu a faktorů v odvětví, ve kterém Dogsie působí. Zhodnocení je provedeno ve stupnici 1 až 5 u každého ze zvolených faktorů. Díky tomu lze usoudit, zda se dá toto odvětví považovat za vysoce konkurenční či nikoli.

Tabulka 7 - Konkurenční faktory v odvětví

Faktor		Hodnocení					
		1	2	3	4	5	
Míra růstu v odvětví	nízká				X		vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	žádné		X				vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká		X				téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů		X				žádné substituty
Závislost na vstupech	vysoká		X				téměř žádná
Vyjednávací síla odběratelů	diktují podmínky	X					podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	hi-tech			X			nízká úroveň technologie
Míra inovací	časté inovace		X				téměř žádné inovace
Úroveň manažerů	vysoce kvalifikovaní				X		málo kvalifikovaných

Zdroj: vlastní zpracování podle Tichá, Hron, 2002

Podle tabulky je zřejmé, že odvětví, ve kterém Dogsie působí je vysoce konkurenční.

4.3 Analýza vnitřního prostředí podniku

K analýze vnitřního prostředí značky Dogsie a firmy HumbleWood s.r.o. byla využita finanční analýza a analýza marketingového mixu. Obě tyto analýzy přispějí k určení silných a slabých stránek značky.

4.3.1 Finanční analýza

Finanční analýza podniku slouží ke zjištění finančního zdraví podniku. Je díky ní možné určit slabiny vedoucí k potížím i silné stránky, které by měl podnik využít. Vstupy použité v této práci představují výkazy účetní závěrky, konkrétně rozvaha a výkaz zisků a ztrát, za roky 2017 až 2021. Potřebná podkladová data z účetní závěrky jsou uvedena v příloze a vzorce pro výpočet jsou uvedeny v metodice práce. Výstupem finanční analýzy v této práci jsou ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti společnosti.

Ukazatele rentability

Rentabilita vyjadřuje schopnost podniku utvářet nové zdroje a dosahovat čistého zisku. Hodnocení ziskovosti je důležitým měřítkem, protože hlavním motivem společností při vstupu do odvětví je právě zisk. V tabulce č. 8 jsou vypočítané ukazatele rentability společnosti HumbleWood s.r.o. Rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS).

Tabulka 8 - Ukazatele rentability

Ukazatel/Rok	2017	2018	2019	2020	2021
ROA (v %)	41,92	32,63	-156,59	31,45	12,94
ROE (v %)	97,06	76,51	177,41	1085,71	88,07
ROS (v %)	7,15	5,01	-16,61	3,00	1,50

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita aktiv (ROA) vyjadřuje výdělečnou schopnost podniku. Konkrétně jaký čistý zisk přinese jedna koruna vložená do společnosti. Doporučený vývoj by měl být vždy rostoucí, což by znamenalo, že se každá vložená koruna zhodnotila více než v předešlém roce. To však ve sledované společnosti platilo pouze mezi roky 2019 a 2020, kdy se hodnoty přesunuly ze záporných zpět do kladných a meziročně vzrostly. Hlavní příčinou propadu

hodnoty v roce 2019 do záporných čísel může být velké navýšení nákladů ve společnosti, což může být následek například nových nákladů spojených s outsourcingem skladování.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je důležitý pro majitele společnosti, protože určuje výnosnost kapitálu, který do společnosti vložili. Označuje tedy, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu vloženého kapitálu. Obecně platí, že rentabilita vlastního kapitálu by měla být vyšší než rentabilita celkových aktiv. To podnik splňuje ve všech sledovaných letech a lze tedy říci, že podnik efektivně využívá cizí zdroje.

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje procentuální podíl zisku na 1 koruně tržeb. Pozitivní vývoj tohoto ukazatele je ve chvíli, kdy jeho hodnoty stoupají. Z vypočtených hodnot je však zřejmé, že rentabilita tržeb ve sledovaném období postupně klesala. Nejvyšší hodnoty za sledovaná období rentabilita tržeb dosahovala v roce 2017, kdy 1 koruna tržeb generovala 7,15 % čistého zisku. V roce 2019 se dostala do záporných hodnot. V dalším roce vzrostla. Nedostala se ale ani na hodnoty před poklesem v roce 2019 a následně ještě více klesala.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity firmě pomáhají zhodnotit platební schopnost. Dělí se celkem do tří stupňů, které byly vyhodnoceny v tabulce č. 9.

Tabulka 9 - Ukazatele likvidity

Ukazatel/Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Likvidita I. stupně	0,39	3,39	0,31	0,21	1,26
Likvidita II. stupně	2,21	3,70	0,83	0,38	1,69
Likvidita III. stupně	2,21	3,98	1,67	0,77	3,04

Zdroj: vlastní zpracování

Běžná likvidita (likvidita III. stupně) udává, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky ve firmě. Hodnota by se měla pohybovat mezi hodnotami 1,5 – 2,5. To společnost splňuje ve všech sledovaných letech kromě roku 2020, kdy byla hodnota 0,77. V letech 2018 a 2021 doporučenou hodnotu dokonce překračuje. Nejlepší hodnota byla v roce 2018, kdy byla jedna koruna krátkodobých závazků kryta 3,98 Kč běžných aktiv.

Pohotov likvidita (likvidita II. stupně) udává, jak je obtznm premňovat zásoby na penzn prostředky. Ideln hodnota je u pohotov likvidity 1 – 1,5. Společnost tuto hodnotu presahovala v letech 2017 a 2018. V následujícím roce se hodnota snížila těsně pod hranici a poté klesla až na hodnotu 0,38. Tento pokles lze přisoudit navýšení hodnot krátkodobých závazků a zároveň prudkému snížení penznch prostředků. V roce 2021 se hodnota opět zvyšila a dostala se a mírně nad hranici doporučovaných hodnot.

Okamžit likvidita (likvidita I. stupně) se venuje momentln platební schopnosti firmy. Ta ukazuje, zda je společnost schopna okamžit splatit své závazky. Doporuen hodnota okamžité likvidity by se měla pohybovat v rozmezí 0,2 – 1. To společnost HumbleWood s.r.o. splnuje ve vsch sledovaných letech. Ani jednou se hodnota okamžité likvidity nedostává pod doporučenou hranici. Naopak ji ve dvou letech pekracuje.

Celkov lze hodnoty likvidity sledovan společnosti považovat za uspokojiv. V následujících letech by se měla společnost dále snažit o udržení hodnot v doporuench rozmezích.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity uveden v tabulce . 10 slouží k uren, jak podnik hospodaří se svými aktivy a jejich dalšimi částmi. Častými ukazateli jsou doby obratu aktiv, závazků, pohledávek či zásob, které vyjadrují, za jak dlouho dojde k obratu v trzbch.

Tabulka 10 - Ukazatele aktivity

Ukazatel/Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Obrat celkových aktiv	2,53	3,18	4,78	5,03	3,19
Doba obratu aktiv	144,34	114,63	76,41	72,63	114,36
Doba obratu závazků	65,25	22,80	28,20	50,15	24,75
Doba obratu pohledávek	119,03	6,98	14,57	8,36	10,87
Doba obratu zásob	-	6,42	23,77	19,89	33,34

Zdroj: vlastní zpracování

Obrat celkových aktiv je základním ukazatelem aktivity. m vyšší je jeho hodnota, tím lépe společnost se svým majetkem hospodaří. Nejnížší doporuen hodnota je 1. Pokud

je hodnota příliš nízká, znamená to, že je využívání majetku ve společnosti neefektivní. Společnost HumbleWood s.r.o. se ve všech sledovaných letech pohybuje nad doporučenou minimální hodnotou a až do roku 2020 se hodnota postupně zvyšovala. V roce 2021 se hodnota snížila, což je důsledek snížení celkových aktiv oproti předešlému roku. Stále se ale hodnota drží nad doporučeným minimem.

Doba obratu aktiv udává, za kolik dní dojde k obratu aktiv v tržbách. Pro společnost je žádoucí dosahovat co nejnižší doby obratu. Čím nižší je, tím vyšší je celková efektivnost podniku. Ve sledované společnosti lze sledovat, že se tato doba postupně krátí. V roce 2021 však vystoupala zpět na téměř stejnou hodnotu jako v roce 2018.

Doba obratu závazků charakterizuje platební schopnost podniku vůči svým dodavatelům. Udává, kolik průměrně dnů splácí podnik své závazky. Ve sledovaných obdobích byla doba nejdelší v roce 2017. V následujícím roce pak byla ze sledovaného období doba obratu závazků nejkratší. V roce 2021 byla hodnota podobná té v roce 2018 a doba obratu závazků byla přibližně 25 dnů.

Doba obratů pohledávek vyjadřuje, za jak dlouhou dobu jsou společnosti uhrazeny pohledávky. Snížení této hodnoty vede ke zvyšování finanční jistoty díky vyšší návratnosti finančních prostředků. U společnosti HumbleWood s.r.o. je vývoj tohoto ukazatele velmi dobrý. V roce 2017 byla doba nejdelší a pohledávky byly průměrně splaceny až za 119 dní. V následujících letech se tato doba výrazně zkrátila a dosahovala v průměru 6–15 dní.

Doba obratu zásob udává průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby ve firmě do doby jejich spotřeby či prodeje. V roce 2017 sledovaná společnost žádné zásoby neměla, a proto je tento údaj v tabulce nevyplněný. V následujících letech se doba obratu postupně zvyšovala a v roce 2021 doba obratu zásob dosahovala hodnoty 33,34, která je za sledované období nejvyšší.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti v tabulce č. 11 znázorňují vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování ve společnosti a určují, v jakém rozsahu společnost využívá cizí zdroje k financování vlastních potřeb.

Tabulka 11 - Ukazatele zadluženosti

Ukazatel v %/Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Celková zadluženost	45,21	51,40	106,68	85,81	86,12
Koef. samofinancování	54,79	48,60	-6,68	14,19	13,88

Zdroj: vlastní zpracování

Celková zadluženost podniku udává, kolik procent majetku společnosti je financovaných takzvaně na dluh. Celková zadluženost by se měla pohybovat v rozmezí 30–60 %. Ukazatel udává, že HumbleWood s.r.o. je v posledních sledovaných letech poměrně zadlužená. V letech 2017 a 2018 se pohybovala v doporučeném rozmezí, ale hodnoty stále stoupaly a v roce 2019 se dostaly až nad 100 %, což znamená, že byla společnost z větší části financována z cizích zdrojů. V dalších letech hodnoty klesly, ale stále neodpovídají optimu. V porovnání s rokem předešlým se však situace zlepšila. Společnost HumbleWood s.r.o. by měla usilovat o to, aby se celková zadluženost dále snižovala.

Koeficient samofinancování společně s celkovou zadlužeností dohromady vždy dává 100 %. Potvrzuje tedy také to, že společnost využívá především cizí zdroje.

Zhodnocení finanční analýzy

Z analýzy dat bylo možné určit silné a slabé stránky, které jsou v tabulce č. 12.

Tabulka 12 - Silné a slabé stránky (Finanční analýza)

Silné stránky	Slabé stránky
Likvidita společnosti	Vysoká zadluženost společnosti
Efektivní využívání cizích zdrojů	Vývoj rentability aktiv a tržeb

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.2 Analýza marketingového mixu

Analýza marketingového mixu slouží k analýze vnitřního prostředí a k hodnocení jednotlivých nástrojů, které ovlivňují firmu a její vnitřní prostředí. Hodnotí se 4P – produkt, cena, distribuce a propagace.

Produkt

Dogsie nabízí primárně mystery boxy pro psy a další sortiment určený psům a jejich páníčkům. Všechny nabízené produkty se dají rozdělit do jednotlivých kategorií:

a) Dogsie balíčky, které si mohou zákazníci zakoupit v jedné ze tří velikostí podle velikosti svého psa. Na výběr je **Dogsie balíček pro malého mazlíka** pro psy do 9 kg, **Dogsie balíček pro středního rošťáka** pro psy od 10 do 20 kg a **Dogsie balíček pro velkého hafana** pro psy nad 20 kg. V minulosti Dogsie nabízelo také **Dogsie balíček pro nejmenšího čumáčka** pro psy do 2 kg, ten byl však později zrušen z důvodu malého prostoru pro výběr obsahu. Zákazník si může balíček předplatit nebo jej objednat jednorázově.

b) Pamlsky, které najdeme na e-shopu v samostatné kategorii. Pamlsky, které Dogsie nabízí, jsou z velké části pamlsky, které zbyly na skladě po vyprodání či ukončení prodeje jednotlivých Dogsie balíčků. Veškeré pamlsky ze zbylých balíčků jsou vždy po ukončení prodeje umístěny na e-shop, kde si je mohou zájemci zakoupit samostatně. Všechny tyto pamlsky jsou v prodeji pouze do jejich vyprodání, na e-shop se následně již znovu nenaskladňují. Jedná se tedy vždy pouze o jednorázovou nabídku a v této kategorii se produkty velmi rychle mění. Nelze proto jasně určit stálý výčet produktů v této kategorii. Dále se zde nacházejí pamlsky, které mají na e-shopu své stálé místo. Jedná se především o dentální pamlsky **Himalájská tyčka** a speciální řadu pamlsků **Dogsie Fair**.

c) Hračky jsou na e-shopu rovněž v samostatné kategorii a jsou obměňovány, stejně jako je tomu u pamlsků, s každým novým Dogsie balíčkem. Vždy po ukončení prodeje daného balíčku jsou zbylé hračky umístěny na e-shop k doprodeji. Po vyprodání nejsou doskladňovány, pokud se znovu neobjeví v některém z dalších balíčků. Kromě toho se na Dogsie e-shopu objevují některé další hračky, které se poprvé objevily v některém z balíčků

a udržely si díky zajímavosti své stálé místo. Jedná se především o interaktivní hračku **Dogsie salad**. Je pravděpodobné, že se v budoucnu objeví i další, protože Dogsie se momentálně zaměřuje na rozšíření i tohoto typu sortimentu.

d) Další produkty pro psy, které jsou na e-shopu Dogsie rozmístěny do různých kategorií. Jedná se především o antiparazitní obojky či pipety pro psy a kočky, ekologické produkty od značky Project Blu nebo například motýlky na obojek.

e) Produkty určené pro páníčky, které na e-shopu také lze najít v různých kategoriích. Jedná se o trička, bavlněné tašky, psí selfie tyč či další produkty. Kromě toho Dogsie v prosinci 2021 představilo také dárkové vouchery v různých hodnotách, které mohou zákazníci využít jako dárek pro své známé. Obdarovaný může voucher využít na celý sortiment Dogsie.

Dogsie se zaměřuje především na produkty určené pro psy, které pečlivě vybírá či připravuje s ohledem na kvalitu, ekologii i další faktory, které jsou pro pejskaře a jejich psy něčím zajímavé. U pamlsků si navíc Dogsie dává záležet na tom, aby byly vyráběné v Česku. Výjimkou je pouze Himalájská tyčka, která je vyráběna v Belgii a Dogsie je výhradním dodavatelem této psí pochoutky v České republice. Původně Dogsie nabízelo pouze balíčky Dogsie. S příchodem vlastních pamlsků a tematických balíčků se však sortiment rozšířil do dalších kategorií, který zákazníkům poskytl možnost nákupu produktů samostatně či přidání dalších produktů navíc do balíčku ve formě upsellu.

Od konkurence se Dogsie liší především zaměřením na kvalitu, ekologii, originalitu a další přidané hodnoty. Dogsie si dává záležet na tom, aby všechny pamlsky v Dogsie pocházely od lokálních výrobců a z těch nejlepších surovin. Všechny pamlsky jsou vždy vyráběny převážně z masa či jiných kvalitních surovin (například belgické mléko u Himalájské tyčky), bez konzervantů a přidané chemie. Pamlsky jsou bezlepkové a často také hypoalergenní, aby vyhovovaly většině psů. Kromě toho také Dogsie nabízí individuální úpravu balíčků pro psy s alergií na kuřecí maso či ryby. Od roku 2019 Dogsie většinu svých pamlsků balí do ekologicky rozložitelných obalů s ohledem na přírodu a od svého počátku přispívá 20 % ze zisku z Dogsie balíčků na psy v nouzi a na boj proti

množirám. Na rozdíl od jiných mystery boxů v ČR přináší Dogsie v každém balíčku nové originální téma a produkty, které nelze zakoupit nikde jinde.

Všechny produkty jsou vybírány na základě zvolených témat, zpětných vazeb od zákazníků, poptávky zákazníků po určitých produktech, vývoje technologií a také podle aktuálních trendů v České republice a ve světě s ohledem na odborníky se zkušeností v praxi s péčí o psy.

Cena

Cena Dogsie balíčků závisí na zvolené velikosti balíčku. Čím větší balíček zákazník zvolí, tím větší množství a gramáž pamlsků i počet hraček může očekávat a od toho se také odvíjí i cena. Do roku 2022 cena závisela také na délce předplatného plánu. Tuto možnost však Dogsie zrušilo a zavedlo pouze jeden předplatný plán. Ceny v únoru 2022 vycházejí u balíčku pro malé psy na 520 Kč, u středních psů na 620 Kč a u velkých na 720 Kč bez dopravy. Dogsie uvádí, že cena celého balíčku je vždy nižší než součet cen jednotlivých pamlsků a hraček na trhu. Nákup balíčku tedy zákazníka vyjde levněji, než kdyby si jednotlivé pamlsky a hračky následně zakoupil na e-shopu Dogsie nebo podobné pamlsky u jiných prodejců.

Cena balíčku v sobě zahrnuje cenu všech produktů, náklady na balení a přípravu balíčků a marži. Cena je tvořena také konkurenčním prostředím na trhu, na kterém se Dogsie pohybuje, a cenami dodavatelů pamlsků, hraček, obalových materiálů či tiskárny, která do Dogsie tiskne dopisy pro páníčky.

Všechny ostatní produkty na e-shopu jsou oceňovány individuálně na základě nákladové ceny s přičtením marže. Na ceny všech produktů působí konkurenční prostředí a cenová politika konkurence, doporučené ceny od výrobců či zákaznická hodnota výrobku, tedy hodnota vnímaná zákazníkem, za kterou je ochoten zaplatit v určité cenové relaci. Na cenu působí i politika ve světě. Vliv na cenu bude mít do budoucna určitě válka na Ukrajině například z pohledu zdražování vstupů.

Dogsie v roce 2019 spustilo věrnostní program, kde nabízí na některé své produkty (např. Himalájská tyčka) slevy podle počtu získaných bodů. Dále čas od času zvýhodňuje cenu u některých hraček či u pamlsků, které jsou na skladě již delší dobu a mohlo by dojít k expiraci. Kromě toho ale značka Dogsie téměř žádné další slevy nenabízí.

Distribuce

Dogsie své produkty přebírá od výrobců, upravuje je, přizpůsobuje a připravuje do Dogsie balíčků. Následně produkty prodává konečnému zákazníkovi. Jedná se o nepřímou formu distribuce.

Dogsie dodává své zboží do celé České republiky, na Slovensko a od roku 2020 nabízí také doručení do Rakouska. Zákazník si přímo na e-shopu Dogsie.cz může zvolit mezi těmito způsoby dopravy:

- vyzvednutí na výdejním místě – Zásilkovna,
- doručení na adresu přes GLS,
- doručení na adresu přes PPL,
- doručení na adresu přes Českou poštu.

Dogsie v roce 2021 také zavedlo další možnost dopravy, kterou nabízí pouze předplatitelům, kteří jsou přihlášení ve svém účtu. Jiným zákazníkům se v objednávkovém procesu vůbec neobjeví. Jedná se o možnost „Zaslat zdarma s dalším balíčkem“, která předplatiteli umožňuje si přidat další produkty z e-shopu do nadcházejícího balíčku bez dalších nákladů za dopravu. Tuto možnost předplatitelé rádi využívají, aby se vyhnuli další ceně za dopravu. Dogsie své objednávky odesílá vždy maximálně do 3 dnů.

Marketingová komunikace

Dogsie ke komunikaci se zákazníky využívá různé prvky komunikačního mixu, především však využívá online marketing. Veškeré prvky, které Dogsie využívá k propagaci a komunikaci svého zboží a služeb, jsou popsány níže:

- **Reklama**

Reklamu Dogsie využívá především na internetu za pomoci bannerů na sociálních sítích, především na Instagramu a Facebooku, a ve vyhledávačích. Dogsie občas také využívá k propagaci reklamu v časopisech, které se zabývají psí tematikou. Online reklama bude dále více rozvedena dále v této diplomové práci.

- **Podpora prodeje**

Mimo online prostor Dogsie využívá podporu prodeje k propagaci svého zboží či značky především ve formě slev v Dogsie dopisech, které jsou součástí Dogsie balíčků, či pomocí slev v letáčích, které poskytuje některým svým partnerům či na akcích určeným především pejskařům, které sponzoruje. Slevy Dogsie poskytuje i některým svým partnerům pro jejich zákazníky.

- **Event marketing a sponzoring**

Dogsie sponzoruje vybrané psí charitativní akce či soutěže, kde na Dogsie mohou narazit potenciální zákazníci přímo z cílové skupiny značky. Dogsie na tyto události poskytuje některé své produkty, slevy či celé Dogsie balíčky. Dogsie dříve pořádalo také různé události pro své nejvěrnější zákazníky. Díky společnému venčení či pikniku se zákazníci mohli seznámit přímo se zakladateli Dogsie a prohloubit tak svůj vztah se značkou. Dogsie to také napomohlo ke zjištění zpětné vazby na své služby a zboží. Po interní stránce Dogsie pořádá minimálně jednou ročně firemní teambuildingy či večírky pro upevnění vztahů v rámci týmu.

- **Osobní prodej**

Dogsie je především e-shop, ale své produkty značka v minulosti nabízela také na nejrůznějších veletrzích, kde se osobně setkávala se stálými i novými zákazníky. Dogsie takto své produkty prodávalo například na akci Báječné léto pro psy či veletrhu For Pets.

- **Online marketing**

- *Online reklama* – Dogsie pro online reklamu využívá bannerové reklamy, reklamy ve vyhledávačích (Google a Sklik) a reklamy na sociálních sítích, především na Facebooku a Instagramu. Pro firmu jsou tyto způsoby propagace

jedním z nejúspěšnějších a nejefektivnějších nástrojů marketingového mixu. Dogsie všechna data sleduje pomocí Google Analytics a pravidelně tato data vyhodnocuje. Všechny bannery jsou vždy tvořeny stejným stylem, aby byly pro zákazníky dobře rozpoznatelné na první pohled.

- *Online public relations* – Dogsie neustále pracuje na vylepšování SEO, aby zákazníci mohli značku a její zboží na internetu snadno vyhledat s pomocí klíčových slov. Dogsie funguje jako e-shop a má tedy webové stránky, na kterých zákazníci najdou Dogsie balíčky, aktuální zboží a novinky nebo blog, kde se mohou dočíst o Dogsie samotném, najdou tam tipy a triky nebo novinky ze světa psů. Kromě toho se Dogsie objevuje také v internetových časopisech (Forbes či iDnes), podcastech (PointCast či MladýPodnikatel.cz) a snaží se aktivně využívat také svou skupinu na Facebooku Šťastný a zdravý pes. Dále Dogsie oslovuje influencery na Instagramu, které pečlivě vybírá a poskytuje jim své balíčky na vyzkoušení a propagaci. Dogsie také pomáhá psům v nouzi a napomáhá v boji proti množárnám. O tom informuje za pomoci svého blogu, newsletterů, sociálních sítí a informují o tom také partnerské spolky, na které Dogsie přispívá 20 % zisku z každého prodaného balíčku.
- *Online přímý marketing* – Dogsie využívá svůj web a katalog produktů (pro B2B účely). Dále aktivně využívá sociální sítě, kam přidává různé typy příspěvků několikrát týdně včetně příspěvků zaměřených na ukázkou produktů. Dogsie také posílá pravidelné newslettery svým kontaktům. Pomocí newsletterů nejčastěji informuje o nových balíčcích, zajímavých produktech či o pomoci psům v nouzi.
- *Online osobní prodej* – Dogsie je aktivní na chatu na Facebooku, na Instagramu a také skrze chat zabudovaný přímo na webu, přes který se zákazníci mohou živě spojit se zákaznickou podporou. Kromě toho Dogsie denně odpovídá i na svém e-mailu, kde je k dispozici v případě komplikací či dotazů. Dogsie na všech těchto kanálech odpovídá nejpozději do několika hodin.
- *Online podpora prodeje* – Dogsie využívá affiliate marketing k pokrytí větší části trhu a navýšení prodeje. Využívá partnerskou síť Mall a nově od roku 2022 také Amazon. Dogsie se již nyní objevuje na dalších webech prostřednictvím rozhovorů se zakladateli. Dogsie k podpoře prodeje využívá také newslettery, kde nabízí limitované nabídky, či influencery na sociálních sítích. Dogsie má také

svůj věrnostní program, kde svým nejvěrnějším zákazníkům poskytuje slevy na své produkty či na produkty svých partnerů. Na svém Facebooku a Instagramu Dogsie také občas organizuje soutěže pro své fanoušky o některé své produkty či novinky a tím zvyšuje svůj dosah na sociálních sítích i povědomí o značce.

Zhodnocení analýzy marketingového mixu

Na základě poznatků z vypracované analýzy marketingového mixu byly vyhodnoceny silné a slabé stránky společnosti. Ty jsou uvedeny v tabulce č. 13.

Tabulka 13 - Silné a slabé stránky (Marketingový mix)

Silné stránky	Slabé stránky
Kvalita a originalita produktů	Nízký počet stálých produktů
Přidané hodnoty produktů	Vyšší cena oproti konkurenci
Rychlost distribuce	SEO a webové stránky

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4 Marketingový výzkum

4.4.1 Cíl výzkumu

Cílem marketingového výzkumu bylo především zjistit pohled respondentů na Dogsie i na další aspekty nakupování potřeb pro psy. Výzkum byl zaměřený především na chování zákazníků, potřeby zákazníků, povědomí o značce nebo například spokojenost se službami, které Dogsie nabízí. Výzkum měl v diplomové práci posloužit především pro stanovení návrhů marketingové strategie, které jsou rozpracovány dále v této práci.

4.4.2 Výsledky marketingového výzkumu

Respondenti dotazník vyplňovali na webu Survio.com od 22. 2. 2022 do 8. 3. 2022. V té době dotazník otevřelo celkem 502 lidí a z toho ho 360 lidí vyplnilo. Návratnost tedy činila 71,7 %. Většinu respondentů trvalo jeho vyplnění 2-5 minut.

Pohlaví respondentů

Do dotazníku se zapojily především ženy, kterých bylo celkem 326, tedy 90,6 % ze všech respondentů. Mužů se zapojilo 30, tedy 8,3 %. Zbýlých 1,1 % byli 4 respondenti, kteří nechtěli uvádět pohlaví. Toto rozložení odpovídá i hlavní cílové skupině Dogsie.

Věk respondentů

Dotazníkového šetření se účastnilo nejvíce respondentů ve věku 26–35 let, kterých bylo celkem 165, a poté 16–25 let, kterých bylo dohromady 94. Třetí nejpočetnější byli respondenti ve věku 36–45 let. Těch se účastnilo 51. Respondentů ve věku 46–55 bylo 20 a respondentů ve věku 56–65 bylo 16. Mladších 15 let se účastnilo 10 lidí a pouze 4 lidé byli starší než 66 let. Tyto údaje opět potvrzují správný výběr cílových skupin Dogsie.

Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejčastější odpovědi bylo středoškolské vzdělání. Tu zvolilo celkem 196 respondentů. Následovalo vysokoškolské vzdělání, které vybralo 127 respondentů. 21 respondentů odpovědělo, že má vyšší odborné vzdělání. Základní vzdělání mělo 15 respondentů a možnost bez vzdělání nebo neúplné základní vzdělání zvolil pouze 1 respondent. Dá se předpokládat, že respondenti mladší 15 let, kterých se účastnilo 10, volili jako vzdělání pravděpodobně nejčastěji základní bez ohledu na to, že ho ještě nemusí mít dokončené.

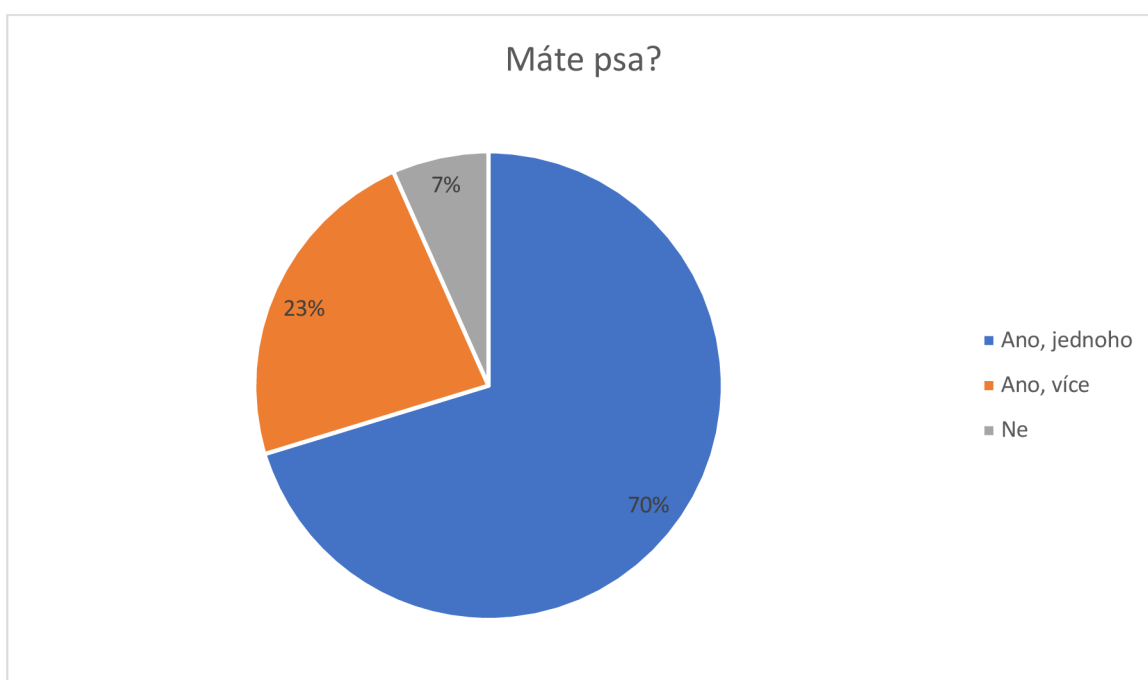
Zaměstnání

Respondenti nejčastěji odpovídali, že jsou zaměstnaní ve firmě. Těchto respondentů bylo celkem 244. Následovali studenti, kterých bylo 49 a poté OSVČ, kterých bylo 33. Důchodců bylo 12 a nezaměstnaných 8. U této odpovědi bylo možné také zvolit možnost „jiné“ a respondenti, kteří tuto možnost vybrali, měli možnost ji dobrovolně rozvinout či doplnit. Nejčastěji zde uváděli, že jsou na rodičovské dovolené. Tato otázka stejně jako předchozí pomůže společnosti správně určit své osoby a následně také správně zvolit časy, ve kterých bude Dogsie sdílet příspěvky na sociální sítě, aby měly co největší dosah.

Vlastnictví psa

Následující otázky již byly specifičtější a první z nich se týkala vlastnictví psů. Respondenti na otázku mohli odpovědět, že mají jednoho nebo více psů. Třetí možnost, tedy že psa nemají, je automaticky vyloučila z následujících otázek ohledně četnosti nákupů potřeb pro psy. Ze všech zúčastněných bylo 336 respondentů, kteří psa mají. Z toho 253 má jednoho psa a 83 respondentů má více než jednoho psa. Toto rozlišení mělo ve výzkumu napomoci při hodnocení dalších otázek v dotazníku.

Graf 4 - Máte psa?

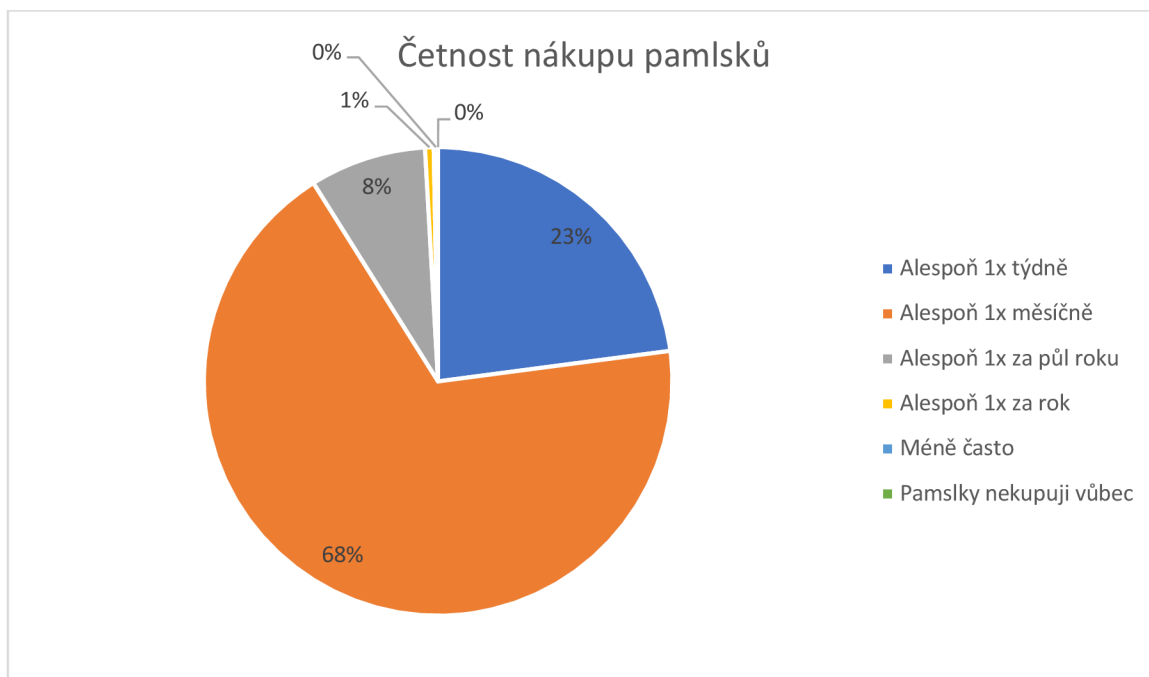


Zdroj: Vlastní zpracování dotazníkového šetření

Četnost nakupování psích pamlsků

Otázka č. 6 se týkala již nákupního chování majitelů psů. Účastníci průzkumu měli odpovědět, jak často nakupují psí pamlsky pro své miláčky. Celkem 229 lidí odpovědělo, že pamlsky nakupují alespoň 1x měsíčně. Druhou nejčastější odpovědí bylo alespoň 1x týdně, kterou zvolilo 77 respondentů. Alespoň jednou za půl roku pamlsky nakupuje 27 dotázaných. Ostatní možnosti žádný z respondentů nevybral.

Graf 5 - Jak často nakupujete psí pamlsky?



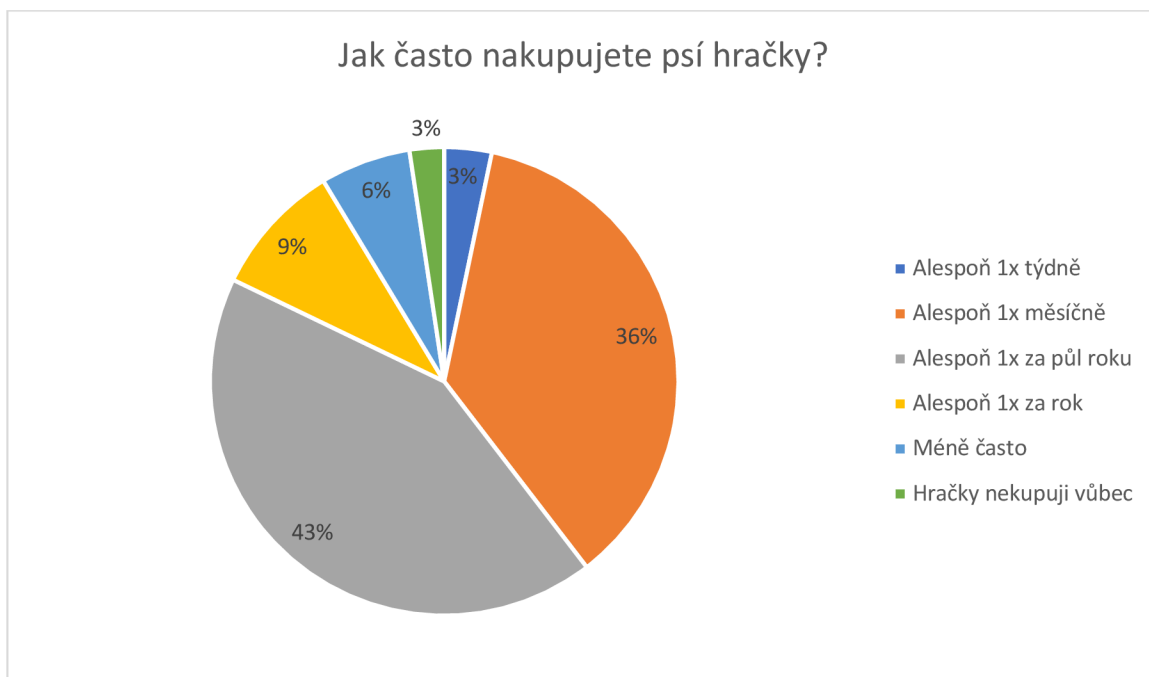
Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Odpovědi byly následně porovnány ještě z pohledu toho, zda respondent odpověděl, že má pouze jednoho psa či zda má více psů. Výsledky se však ani v jedné skupině příliš nelišily. Respondenti tedy pravděpodobně volí tyto frekvence z jiného důvodu. Tím může být například týdenní nákup potravin, kdy si k nákupu přidají rovnou i pamlsky pro svého mazlíčka. Respondenti, kteří odpovídali, že nakupují jednou měsíčně, mohou reagovat například na to, že mnoho firem, přináší nové zboží právě v této frekvenci.

Četnost nakupování psích hraček

Druhá otázka týkající se nákupního chování majitelů psů byla obdobná. Tentokrát se věnovala četnosti nákupů psích hraček. Podle výsledků hračky nakupuje většina respondentů, celkem 143 z nich, přibližně jednou za půl roku. 122 respondentů psí hračky nakupuje 1x měsíčně. Další odpovědi volilo méně respondentů. Hračky vůbec nenakupuje 8 z dotázaných.

Graf 6 - Jak často nakupujete psí hračky?



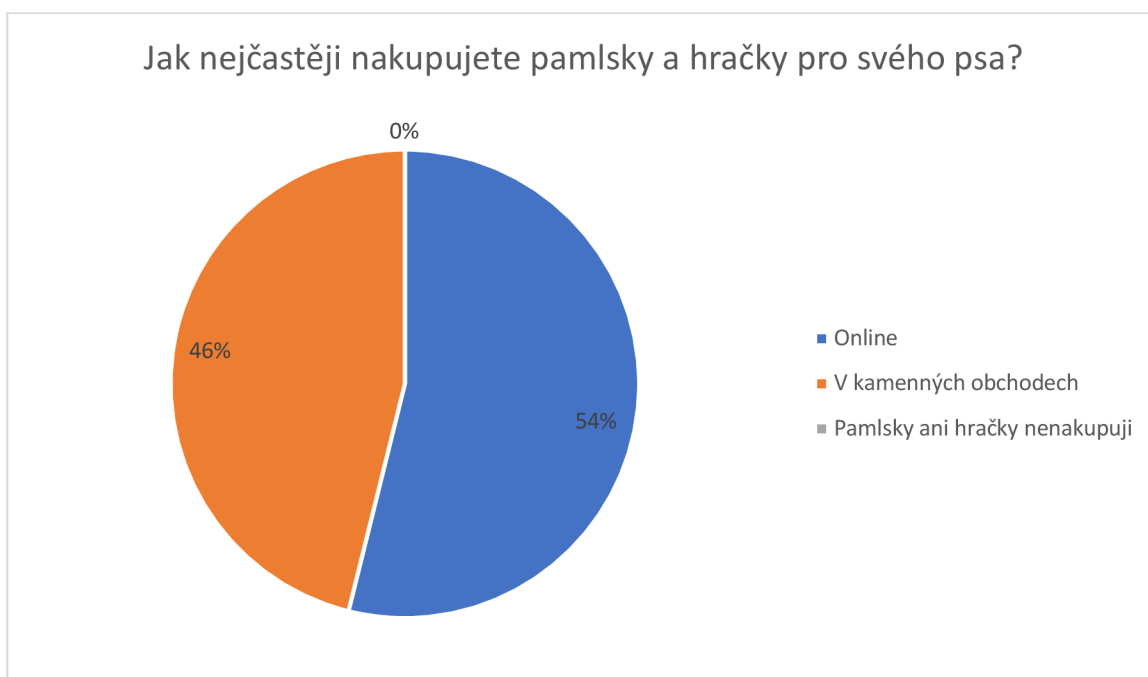
Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

I u této otázky byly odpovědi následně porovnány s ohledem na to, jak respondenti odpovídali na otázku ohledně vlastnictví psů. Ani zde však nebyly viditelné žádné větší rozdíly v tom, že by majitelé více psů například hračky nakupovali častěji. I vzhledem k tomu, že páníčci nejčastěji nakupují nové hračky cca jednou za půl roku, je pravděpodobné, že nakupují spíše nahodile nebo k významným událostem jako jsou narozeniny psa či Vánoce.

Nejčastější forma nákupu zboží

Otázka č. 8 se týkala nejčastější formy nákupu pamlsků a hraček. Majitelé psů měli odpovědět, zda častěji nakupují online nebo v kamenných obchodech. Na tuto otázku odpovědělo 181 respondentů, že častěji volí nákup online. Zbýlých 155 respondentů odpovědělo, že častěji nakupuje v kamenných obchodech. Pro případ, že by některý z respondentů hračky ani pamlsky nekupoval, byla v dotazníku také možnost, že ani jedno z uvedeného nenakupují. Tuto možnost však nikdo nezvolil, což odpovídá i tomu, že sice 8 pejskařů nekupuje hračky, ale žádný z nich neuvedl, že nekupuje ani pamlsky.

Graf 7 - Jak nejčastěji nakupujete pamlsky a hračky pro svého psa?



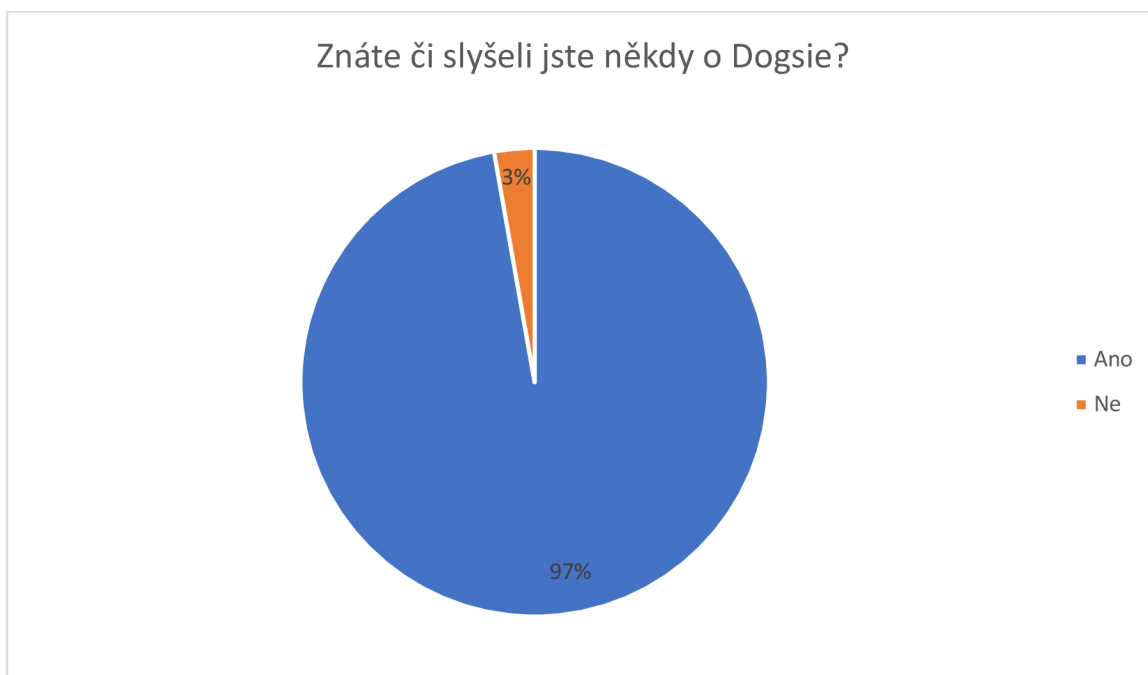
Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Pro Dogsie je dobrá zpráva, že většina respondentů v dotazníku uvedla, že dává přednost spíše nákupu online. To by mohlo do budoucna, i vzhledem k růstu uživatelů internetu a lidí, kteří na internetu nakupují, znamenat nárůst zákazníků Dogsie. Zároveň se však dá předpokládat, že bude stále více firem, které budou kromě kamenných obchodů provozovat také e-shopy.

Povědomí o Dogsie

Otázka č. 9 se jako první již týkala Dogsie samotného a povědomí o značce mezi majiteli psů i mezi ostatními respondenty, kteří psi nemají. Na tuto odpověď 350 respondentů odpovědělo, že Dogsie zná nebo o něm již někdy slyšeli. Pouze 10 respondentů uvedlo, že o této značce nikdy neslyšeli nebo si to již nevybavují. Pět z těchto respondentů zároveň uvedlo, že nemají psa a tři uvedli, že nakupují spíše v kamenných obchodech. Výsledek zároveň odpovídá i tomu, že byla otázka položena i fanouškům a zákazníkům Dogsie a sloužila především pro to, aby odlišila respondenty na ty, kterým se zobrazí otázky týkající se Dogsie. Pro ty, kteří Dogsie neznají by neměly tyto otázky smysl a mohly by zkreslovat výsledky dotazníkového šetření.

Graf 8 - Znáte či slyšeli jste někdy o Dogsie?

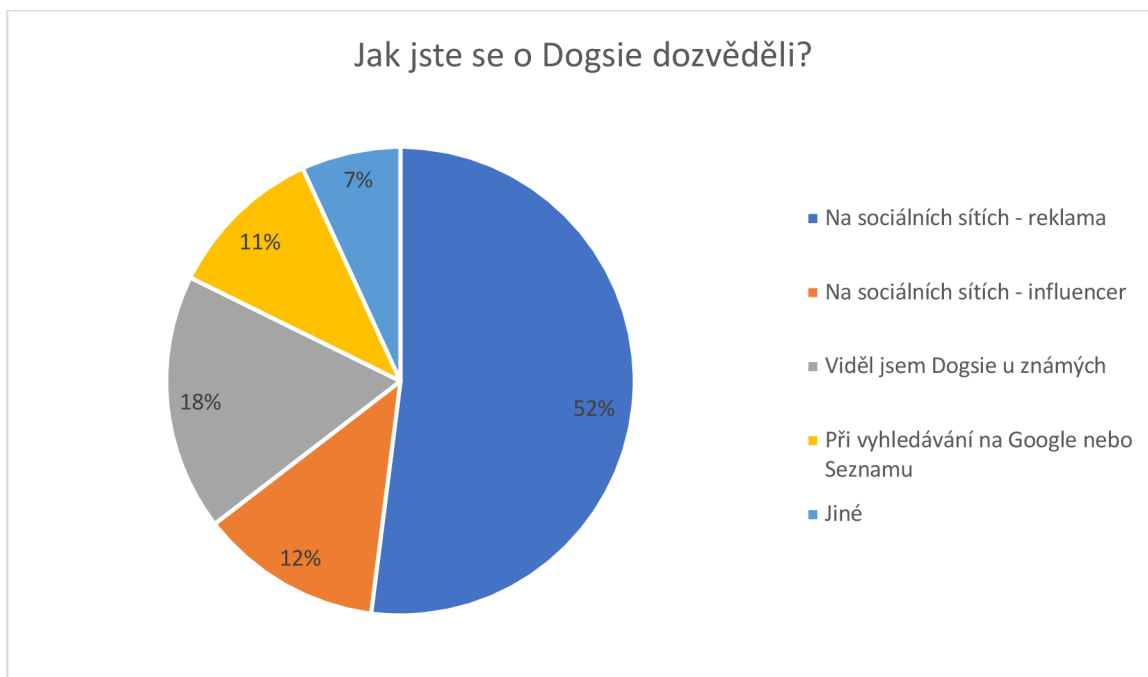


Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Způsob seznámení s Dogsie

Následující otázka se zpřístupnila pouze respondentům, kteří uvedli, že o Dogsie již někdy slyšeli nebo ho znají. Většina z nich, celkem 182 respondentů, uvedla, že se o Dogsie dozvěděli na sociálních sítích z reklamy. 62 respondentů poté uvedlo, že Dogsie vidělo u známých nebo jim bylo přímo doporučeno. U influencerů na sociálních sítích na Dogsie narazilo 44 respondentů a 38 respondentů Dogsie uvedlo, že Dogsie našli přes vyhledávání na Seznamu či Googlu. 24 respondentů zvolilo možnost jiné, kde mohli přímo uvést, jak se o Dogsie doslechli. Zde se často objevila odpověď, že Dogsie znají z ČZU, kde mimo jiné na Provozně ekonomické fakultě dlouhou dobu běžel na obrazovkách na chodbě rozhovor se zakladateli. Kromě toho se dá předpokládat, že někteří respondenti znají Dogsie z ČZU i díky přednáškám, kterých se zakladatelé Dogsie v minulosti zúčastnili. Dále respondenti často odpovídali, že Dogsie znají z pejskařských akcí nebo přes partnery Dogsie a pomoc psům v nouzi. Jeden respondent také uvedl, že pracuje jako doručovatel dopravní společnosti, kde na balíček narazil a následně si zjišťoval, o jakou službu se jedná.

Graf 9 - Jak jste se o Dogsie dozvěděli?



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Zkušenost s nákupem na Dogsie.cz

Otázka č. 11 sloužila k rozlišení respondentů na ty, kteří již mají nějaké zkušenosti přímo s nákupem u Dogsie a ty, kteří na Dogsie.cz ještě nikdy nenakoupili. V této otázce nebylo dále rozlišeno, jaké zboží by mohli respondenti na e-shopu nakoupit. Jednalo se o otázku na celkové zkušenosti s Dogsie. Na tuto otázku však odpovídali opět pouze ti, kteří odpověděli, že se s Dogsie již v minulosti setkali. Celkem 303 z dotázaných respondentů uvedlo, že na Dogsie.cz již v minulosti nakoupili. Z dotázaných bylo 47 těch, kteří na Dogsie nikdy nenakoupili. Těm byly opět skryty následující otázky, které se týkají předplatného a nebyly by pro tyto respondenty relevantní.

Graf 10 - Nakoupili jste někdy na Dogsie.cz?

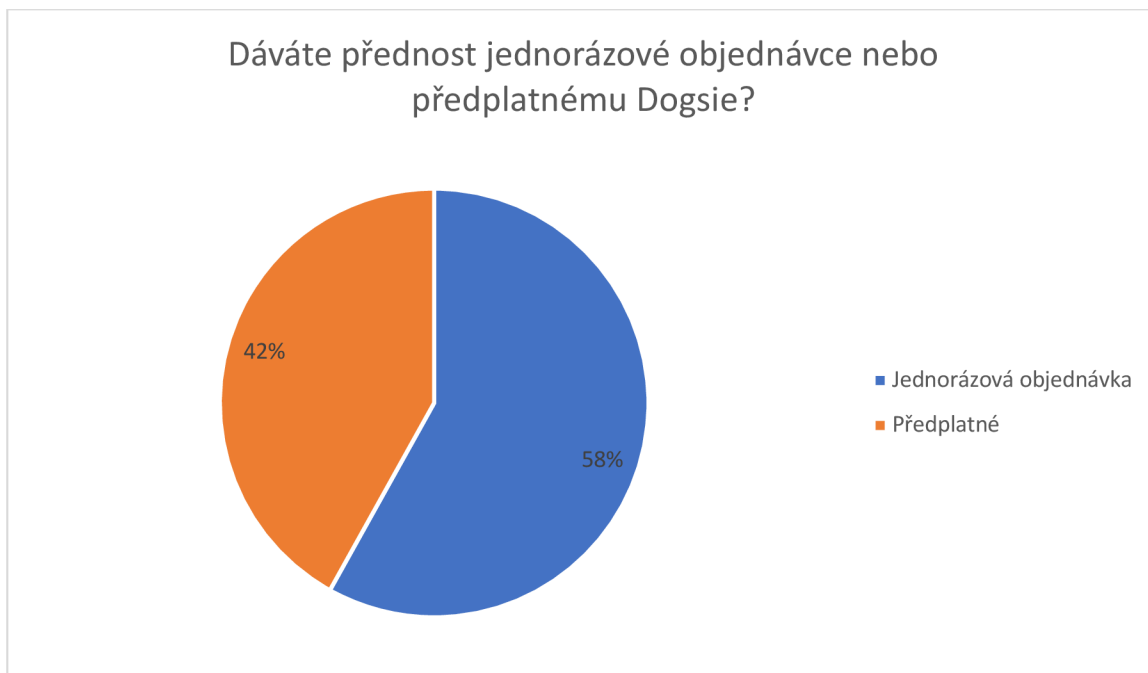


Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Preference typu objednávky

Dogsie se dosud věnovalo především předplatným, a proto byla další otázka zaměřena na to, zda respondenti, kteří již na Dogsie.cz dříve nakoupili, dávají přednost právě předplatnému Dogsie či zda raději volí jednorázovou objednávku. 176 respondentů uvedlo, že dávají přednost jednorázové objednávce. Zbylých 127 respondentů raději volí předplatné.

Graf 11 - Dáváte přednost jednorázové objednávce nebo předplatnému Dogsie?



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

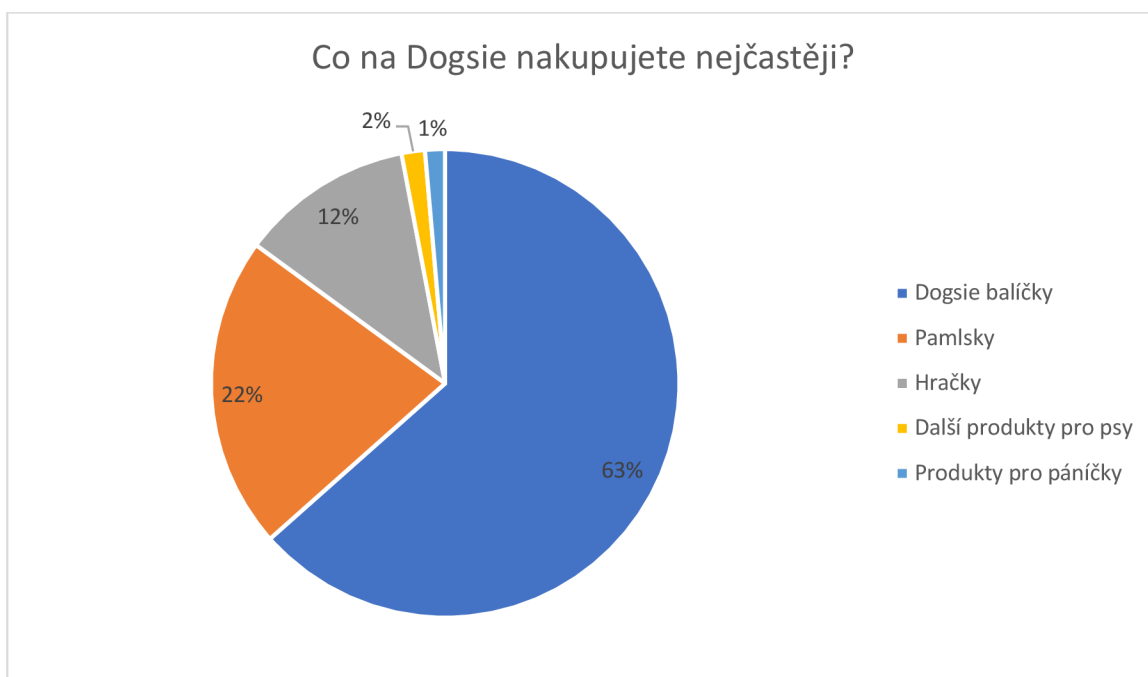
Tato otázka, a především získané odpovědi, mohou firmě pomoci s dalším vývojem Dogsie. Velká část zákazníků odpověděla, že dává přednost spíše jednorázové objednávce. To může znamenat, že předplatné není pro české a slovenské zákazníky příliš lákavé.

Dogsie počátkem roku 2022 zpřístupnilo možnost nakoupit tematické balíčky Dogsie i pro jednorázové objednávky. Do té doby bylo možné je získat pouze v rámci předplatného. Tento krok byl tedy pravděpodobně dobrým rozhodnutím, protože zákazníci, kteří se z jakéhokoli důvodu nechtějí vázat, mohou objednat Dogsie kdykoli bez nutnosti přihlášení se k předplatnému. Pro Dogsie tyto výsledky také mohou být dobrým důvodem pro větší rozšiřování samotného e-shopu mimo balíčky Dogsie.

Nejčastěji nakupované zboží na Dogsie.cz

Další otázka se věnovala tomu, co lidé na Dogsie nakupují nejčastěji. Protože Dogsie se nyní rozhoduje ohledně většího zaměření na e-shop jako takový, je pro společnost důležité vědět, co i doposud zákazníci vnímali jako to, pro co si na web chodí. Zde 276 respondentů odpovědělo, že nakupují nejčastěji Dogsie balíčky. S velkým rozdílem poté následovaly pamlsky a hračky. Jen pár lidí vybralo zbylé možnosti.

Graf 12 - Co na Dogsie nakupujete nejčastěji?



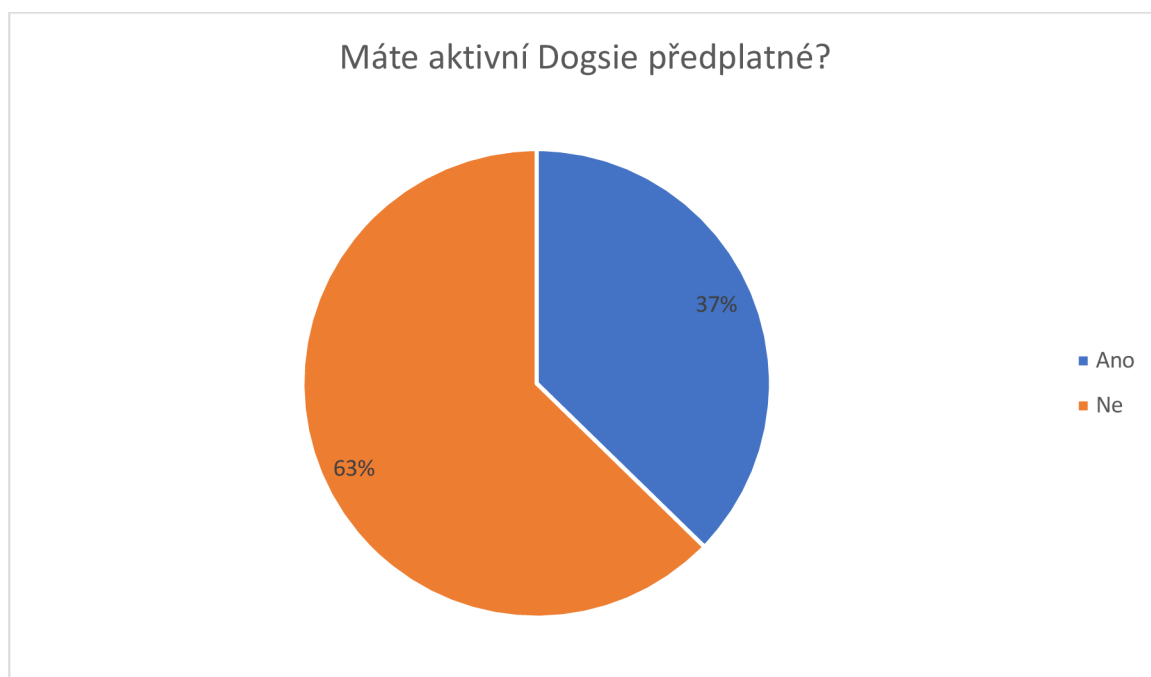
Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Dopsie balíčky mají mezi odpověďmi největší zastoupení díky tomu, že na trhu figurují ze všech produktů Dopsie nejdéle, ale také díky své oblíbenosti. Mezi potencionálními zákazníky Dopsie se ale často objevují lidé, kteří mají strach, že by obsah balíčku nemusel psovi vyhovovat a nechtějí kupovat balíček pro psa naslepo. I proto by se Dopsie mělo zaměřit více na pamlsky a hračky, které po Dopsie balíčcích lidé volili u této otázky nejčastěji. Díky velkému výběru pamlsků a hraček by si mohli zákazníci jednoduše navolit, co přesně ve svém balíčku chtějí a co ne.

Aktivní Dogsie předplatné

Otázka č. 14 se respondentů dotazovala, zda mají aktuálně aktivní předplatné Dogsie. Tato otázka rozdělovala respondenty na ty, kterým se zobrazí otázky ohledně předplatného a ty, pro které by tyto otázky nebyly relevantní. Z dotázaných respondentů bylo celkem 113 těch, kteří měli aktivní předplatné. Tito respondenti byli jediní, kterým se zobrazil úplně celý dotazník a žádné otázky během něj nepřeskočili.

Graf 13 - Máte aktivní Dogsie předplatné?

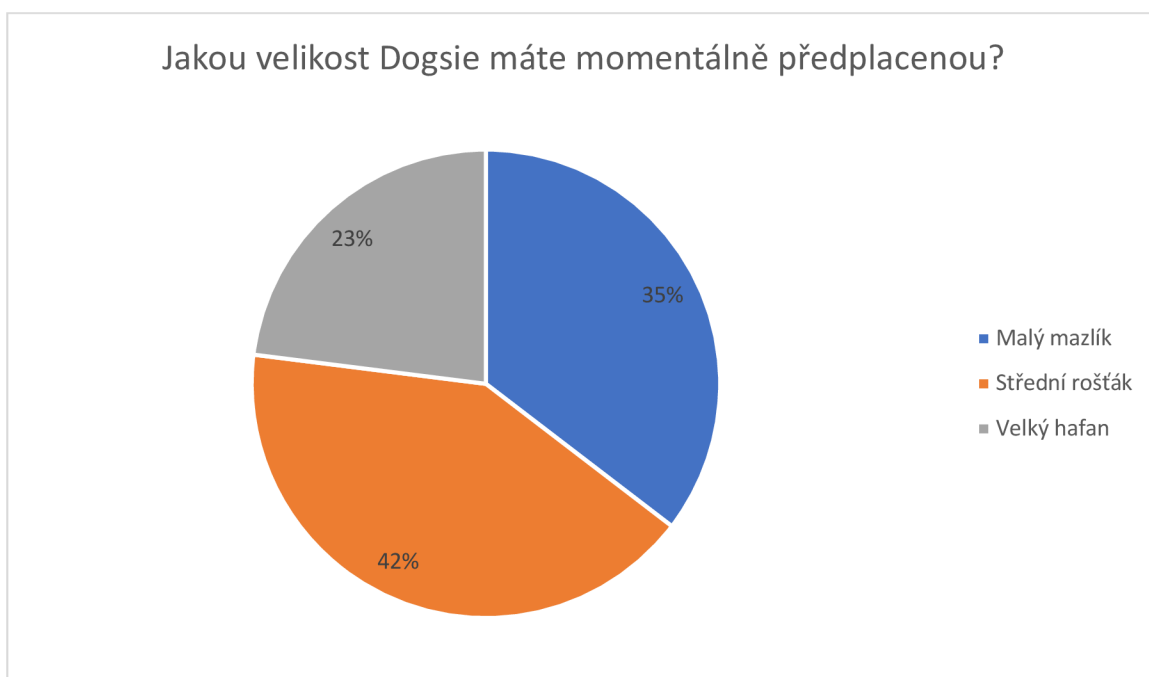


Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Velikost předplaceného balíčku

Následující otázka se týkala velikosti předplaceného balíčku. Dogsie nabízí tři velikosti svých balíčků podle váhy psa, aby balíčky jednotlivým psům seděly co nejlépe. Z těch, kteří měli v době sběru aktivní předplatné, mělo 40 předplatné pro malého psa, 47 předplatné pro středního psa a 26 předplatné pro velkého psa. Dogsie má tato data k dispozici a tato otázka v dotazníku sloužila pouze k tomu, aby bylo možné dále rozlišit respondenty v tomto ohledu při vyhodnocování dalších otázek a celkového dotazníkového šetření.

Graf 14 - Jakou velikost Dopsie máte momentálně předplacenou?

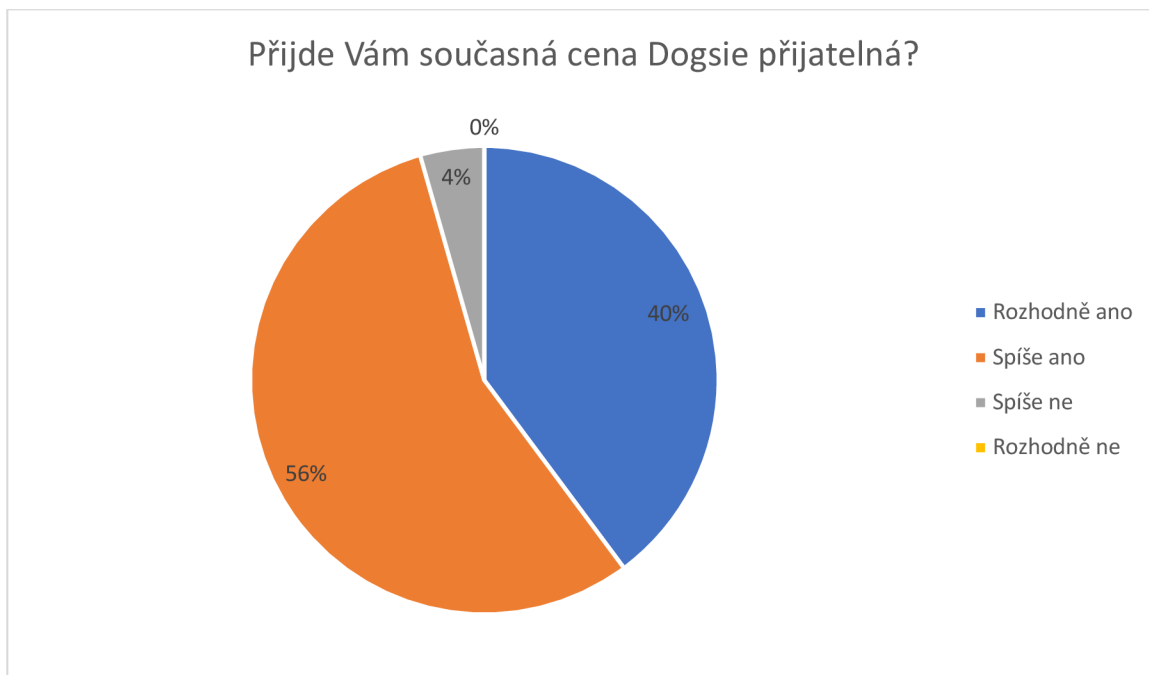


Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Přijatelnost ceny balíčků

Další otázka se věnovala ceně balíčku. Respondenti s aktivním předplatným měli vyjádřit, jak jim přijde současná cena Dogsie přijatelná. Velká většina zde uvedla, že jim cena přijde přijatelná (celkem 108 ze 113 dotázaných). Zbýlých 5 respondentů zvolilo u otázky možnost „spíše ne“.

Graf 15 - Přijde Vám současná cena Dogsie přijatelná?



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Z těchto výsledků vyplývá, že zákazníkům přijde cena balíčků spíše přijatelná. Protože se ceny balíčků liší podle velikosti balíčku, byla data vyhodnocena také z tohoto pohledu.

Z respondentů, kteří mají předplatné pro malé psy, přišla cena rozhodně přijatelná téměř 52,5 % z nich. Možnost spíše ano zvolilo 42,5 % z těchto respondentů.

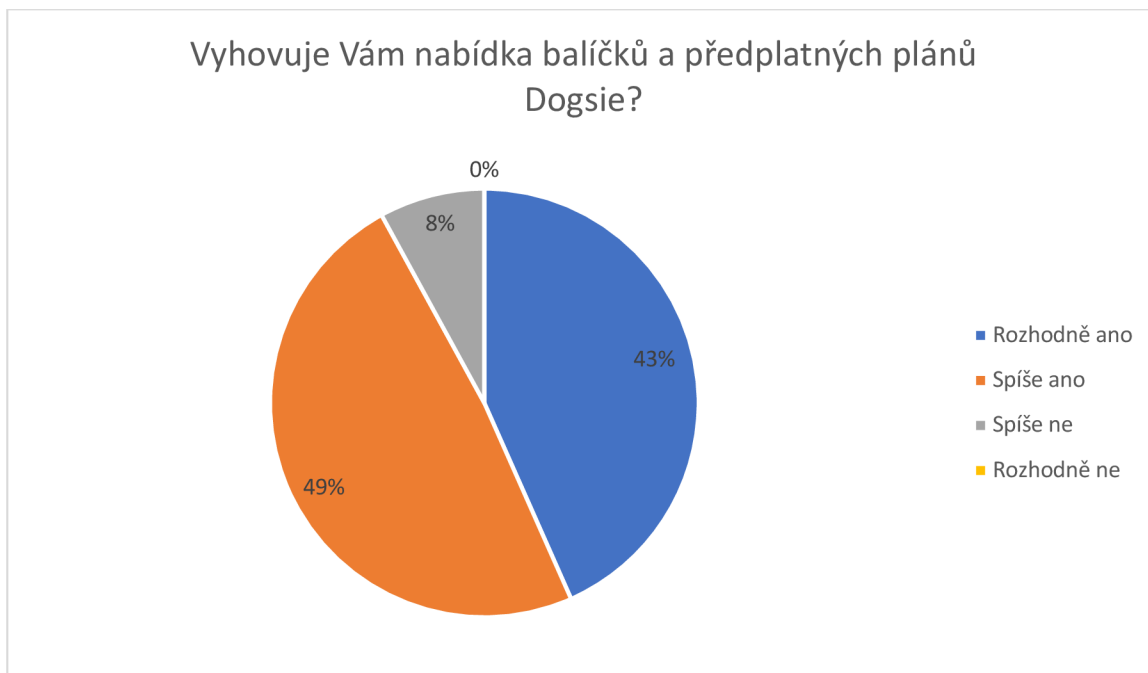
34 % z respondentů, kteří mají předplatné pro středního psa, zvolilo odpověď „rozhodně ano“. Většina respondentů, přesně 64 % z nich, zvolila odpověď „spíše ano“.

30,8 % respondentů s předplacenou velikostí balíčku pro velké psy považuje cenu jako rozhodně přijatelnou. 61,5 % uvádělo, že jim cena přijde spíše přijatelná než nepřijatelná.

Spokojenost s nabídkou balíčků a předplatných Dogsie

U otázky č. 17 měli respondenti vyjádřit svou celkovou spokojenost s nabídkou balíčků a předplatných. Zde 104 respondentů uvedlo, že jsou s nabídkou spokojeni. 9 respondentů uvedlo, že s nabídkou spokojeni spíše nejsou. To mohlo být odezvou na čerstvě oznámené změny v Dogsie týkající se frekvence odesílání či délky předplatného.

Graf 16 - Vyhovuje Vám nabídka balíčků a předplatných plánů Dogsie?



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

I u této otázky byly výsledky následně porovnány s velikostí balíčku, kterou respondent uvedl. Zde se výsledky v závislosti na velikosti předplaceného balíčku Dogsie příliš nelišily. Jediná výjimka byla u středních balíčků, kde zákazníci nejčastěji volili možnost „spíše ano“. U ostatních velikostí převažovala odpověď „rozhodně ano“. Tento rozdíl však nebyl až tak velký. Dá se tedy předpokládat, že předplatitelé jsou s nabídkou balíčků spokojeni napříč velikostmi.

Spokojenost s novou frekvencí zasílání balíčků

Frekvence zasílání se týkala další otázka. Zde byly odpovědi poměrně vyrovnané, ale spokojených zákazníků bylo nakonec více. Celkem 66 respondentů uvedlo, že jsou s novou frekvencí spokojeni (35 z nich zvolilo možnost „rozhodně ano“). Dalších 30 respondentů uvedlo, že spokojení spíše nejsou a 17 respondentů uvedlo, že spokojení rozhodně nejsou. Tyto výsledky mohou být pro společnost varováním ohledně možného problému s těmito změnami. Zakladatelé jsou však přesvědčení, že se jedná pouze o první očekávanou reakci na velké změny, se kterými ale nakonec budou zákazníci spokojeni.

Graf 17 - Vyhovuje Vám aktuální frekvence zasílání?



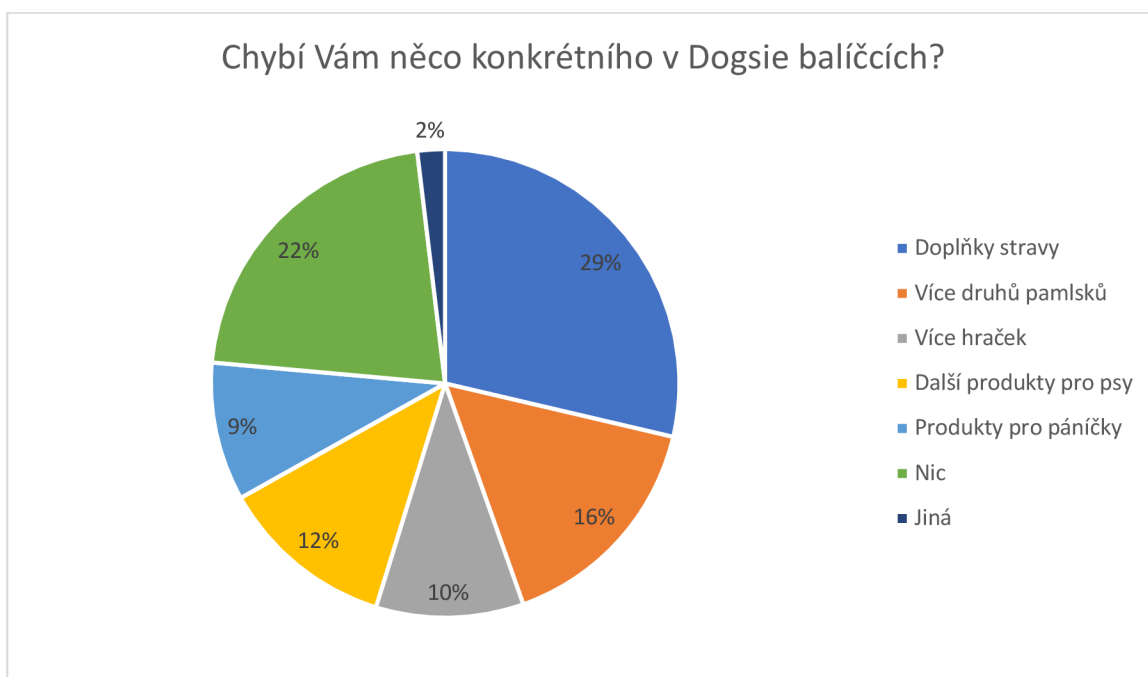
Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Odpovědi týkající se spokojenosti s novou frekvencí byly opět porovnány s odpověďmi na velikost předplaceného balíčku. Z porovnání vyšlo, že u malých a velkých balíčků jsou respondenti se změnami převážně rozhodně spokojeni. Další nejpočetnější skupinou jsou pak u obou velikostí spíše nespokojení respondenti a poté spíše spokojení. Předplatitelé středních balíčků nejčastěji volili možnost „spíše ano“ a poté „rozhodně ne“. Možnost „rozhodně ano“ byla v tomto případě až třetí nejpočetnější. To může být pro Dogsie například signálem pro úpravu obsahu balíčku pro střední psy.

Postrádání konkrétního obsahu

V otázce č. 19 měli respondenti uvést, zda jim v Dogsie balíčcích schází něco konkrétního, co by tam uvítali. Respondenti zde mohli vybírat i více možností z předem připravených odpovědí nebo odpovědět svými slovy. U otázky bylo uvedeno, aby respondenti vybírali maximálně 3 odpovědi. Nejvíce respondentů zvolilo možnost doplňky stravy (vitamíny atd.). Tuto možnost zaškrtnulo celkem 45 respondentů. Druhou nejčastější odpovědí byla možnost „nic“, tedy že nic konkrétního nepostrádají a po stránce složení obsahu těmto respondentům Dogsie vyhovuje tak, jak je složeno nyní. Následovalo více druhů pamlsků, další produkty pro psy, více hraček a produkty pro páníčky. 3 lidé zvolili možnost jiné a uvedli, že by uvítali déletrvající pamlsky, větší balíčky pamlsků či kloubní výživu pro psy.

Graf 18 - Chybí Vám něco konkrétního v Dogsie balíčcích?

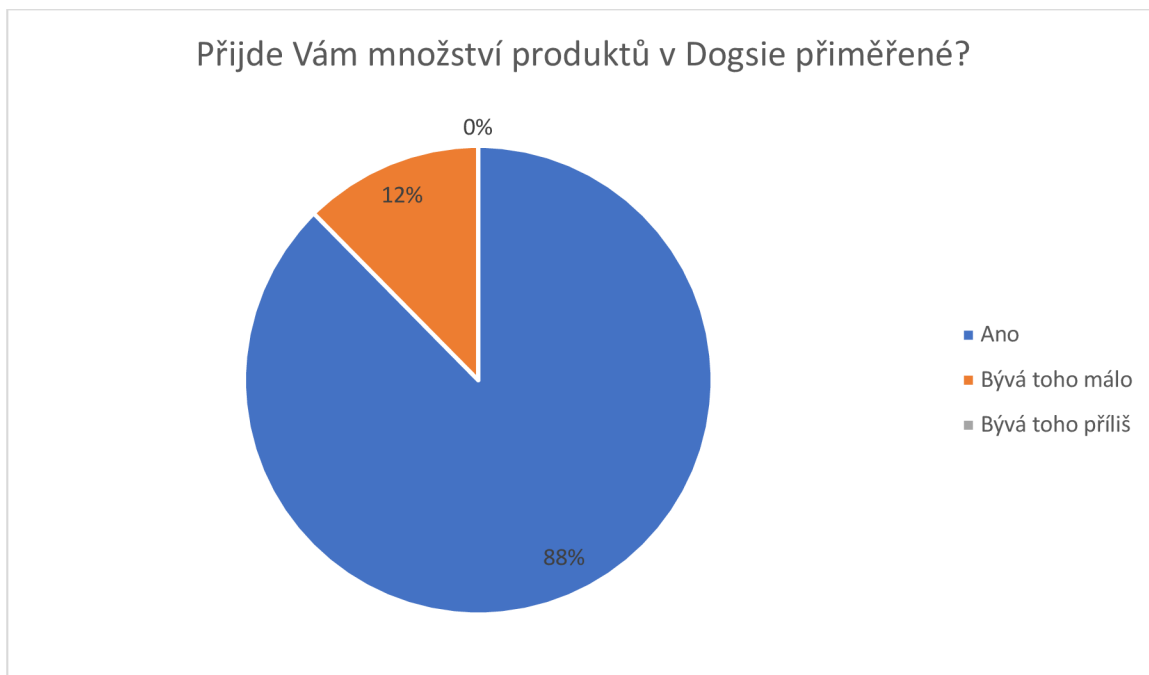


Tyto výsledky pro Dogsie znamenají, že pro Dogsie balíčky nyní není prioritou měnit či upravovat složení balíčků po této stránce. Pokud by však v budoucnu chtěli obsah něčím ozvláštnit, tyto produkty by respondenti uvítali nejvíce.

Spokojenost s množstvím produktů v Dogsie

Tato otázka měla zjistit, zda jsou předplatitelé Dogsie spokojeni s množstvím produktů v Dogsie. Mohli vybírat ze 3 možností. Nejčastěji však odpovídali, že jim množství produktů přijde přiměřené. Tuto možnost zvolilo celkem 99 respondentů. Zbýlých 14 uvedlo, že toho v balíčku bývá málo.

Graf 19 - Přijde Vám množství produktů v Dogsie přiměřené?



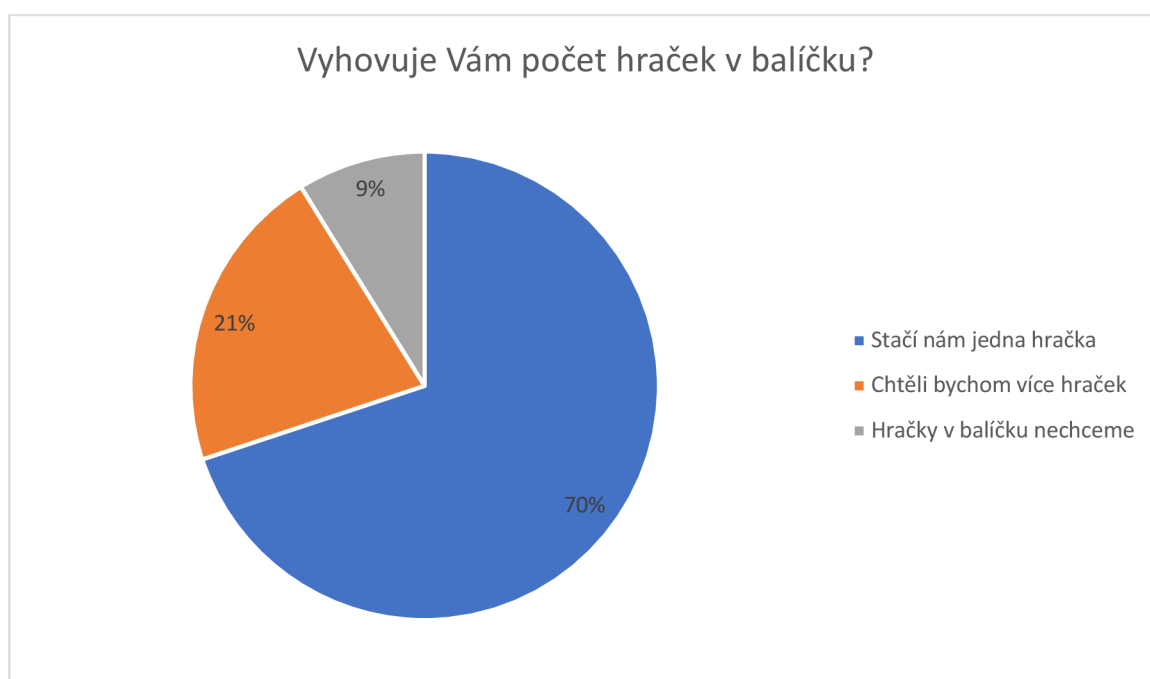
Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Výsledky opět potvrzují domněnku, že z hlediska obsahu balíčků nemusí Dogsie nic výrazně měnit. Úprava obsahu balíčku není změnou, kterou by nyní mělo Dogsie prioritně změnit. Vzhledem k velikostem se zde ale projevuje částečná nespokojenost předplatitelů s předplatným pro střední psy. Z 14 respondentů, kteří uvedli, že toho v balíčku bývá málo, bylo 7 respondentů, kteří uvedli, že mají předplacenou velikost balíčků pro střední psy.

Spokojenost s množstvím hraček v balíčku

Představitelé společnosti uvedli, že uvažují nad navýšením množství hraček v balíčcích Dopsie. Momentálně je v každém balíčku jedna hračka. U malých pejsků párkrát došlo k výjimce a do balíčku byly vybrány dvě menší hračky. Protože nad touto úpravou společnost uvažuje, byla do dotazníku zařazena otázka, zda by si předplatitelé přáli více hraček nebo zda jsou takto spokojeni. Celkem 79 respondentů uvedlo, že jim stačí pouze jedna hračka. 24 respondentů uvedlo, že by chtěli v balíčcích více hraček. A zbylých 10 respondentů uvedlo, že hračky v balíčcích nechťejí vůbec.

Graf 20 - Vyhovuje Vám počet hraček v balíčku?



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Z hlediska velikosti psa byly výsledky následující. Balíčky bez hraček by nejčastěji uvítali předplatitelé s malými plemeny (50 % z těch, kteří tuto odpověď zvolili) a majitelé velkých psů. Z předplatitelů středních balíčků tuto možnost zvolili pouze 2. Naopak více hraček by v balíčku nejčastěji uvítali právě předplatitelé středního balíčku. Z 24 respondentů, kteří zvolili tuto možnost bylo 14 z nich předplatitelé středního Dopsie. Dále tuto možnost zvolilo 7 předplatitelů malých balíčků a 3 předplatitelé velkých balíčků. To by pro Dopsie mohlo znamenat, že změnou, kterou majitelé středních psů v balíčcích vyžadují, je větší počet hraček.

Spokojenost s komunikací Dogsie

Dogsie se již dlouhodobě pyšní svou velmi dobrou zákaznickou podporou, kterou si zákazníci často chválí. Obecnější průzkum však byl prováděn již před delší dobou, a proto byla otázka na spokojenost s komunikací firmy zahrnuta i do tohoto dotazníku. Výsledky odpovědí na tuto otázku byly takové, jaké byly předpokládány a všichni respondenti uvedli, že jsou s komunikací Dogsie spokojeni. Z toho 103 zvolilo možnost rozhodně ano a 10 uvedlo, že spíše ano.

Graf 21 - Jste spokojeni s tím, jak Dogsie komunikuje se zákazníky?



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Návrhy změn od respondentů

Otázka č. 23 byla otevřená a zároveň nepovinná. Respondenti zde mohli vyjádřit, co by na Dogsie změnili, kdyby mohli. Respondenti uváděli například tyto změny:

- návrat k dlouhodobějším plánům předplatného,
- návrat k původní frekvenci zasílání předplatného,
- větší rozmanitost hraček (především odolnější hračky),
- možnost navýšení množství obsahu v balíčku,
- více měkkých pamlsků,
- výběr obsahu balíčku podle stáří psa,
- větší výběr dopravců,
- zpřehlednění webových stránek.

Část respondentů zde uváděla, že by neměnila vůbec nic a jsou s Dogsie spokojeni tak, jak právě nyní je. Někteří respondenti také uváděli, že nebyli spokojeni s původní frekvencí, tedy s posíláním balíčků měsíčně, protože nestíhali pamlsky spotřebovat. Nyní je podle nich Dogsie již perfektní a nic by neměnili.

Nákup jiných balíčků pro psy

Na žádost zakladatelů firmy byly do dotazníku přidány také dvě otázky týkající se nákupu balíčků u konkurence. První otázka se věnovala pouze samotnému nákupu a byla pro všechny předplácející respondenty povinná. Zde 85 respondentů uvedlo, že nikdy jiný box pro psy nekoupili. Zbylých 28 uvedlo, že jiný box již někdy vyzkoušeli. Těmto respondentům se zobrazila následující nepovinná otázka, kde mohli uvést, o který box se konkrétně jednalo. Nejčastější odpovědí byl Spokobox od Spokojeného psa, který uvedlo 14 respondentů. 2 respondenti uvedli, že objednali Dox-box a 1 uvedl, že objednal slovenský Bafbox. Další respondenti uváděli, že už si název nepamatují nebo tuto otázku nechali nezodpovězenou.

Slovní spojení s Dogsie

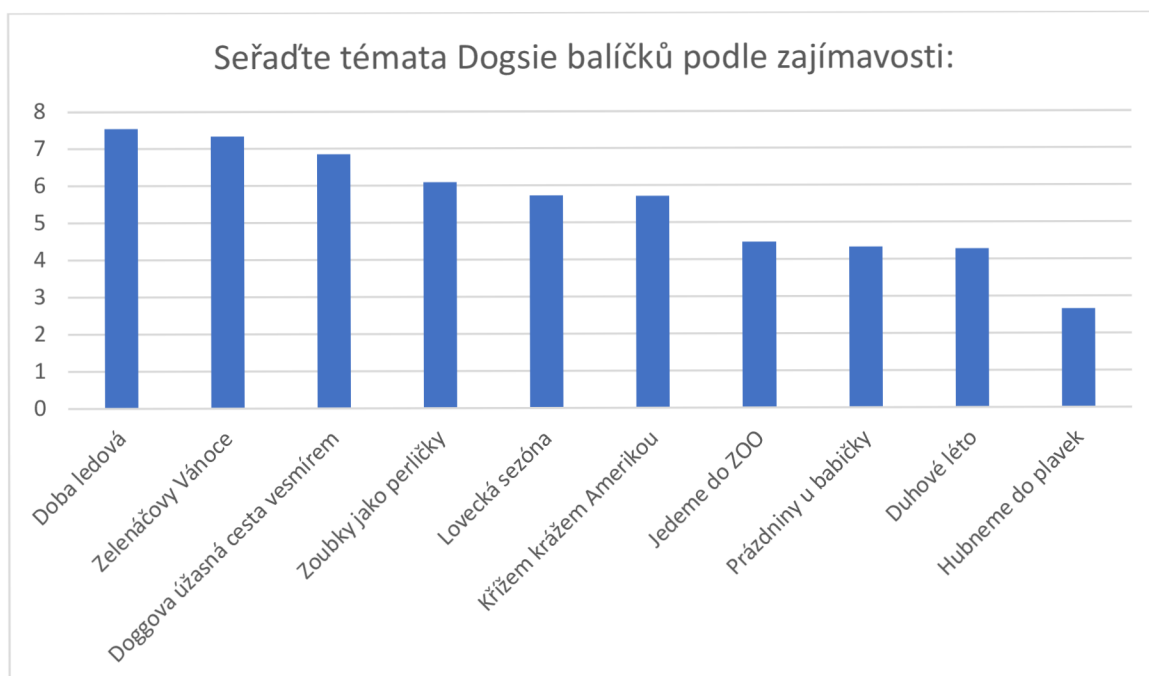
Otázka č. 26 byla otevřená, nepovinná a určená všem. Respondenti zde byli požádáni, aby napsali, co je napadne, když se řekne Dogsie. Respondenti nejčastěji uváděli tyto pojmy:

- pes / šťastný pes,
- psí radost / radost,
- zábava,
- překvapení / dárek,
- zdravé a kvalitní pamlsky,
- tematicky laděné balíčky,
- pomoc psům v nouzi,
- láska ke psům.

Tematická Dogsie podle zajímavosti

V otázce č. 27 byli všichni respondenti požádáni, aby seřadili posledních 10 tematických Dogsie balíčků podle zajímavosti. Finální výsledek je vidět v grafu č. 22.

Graf 22 - Seřadte témata Dogsie balíčků podle zajímavosti

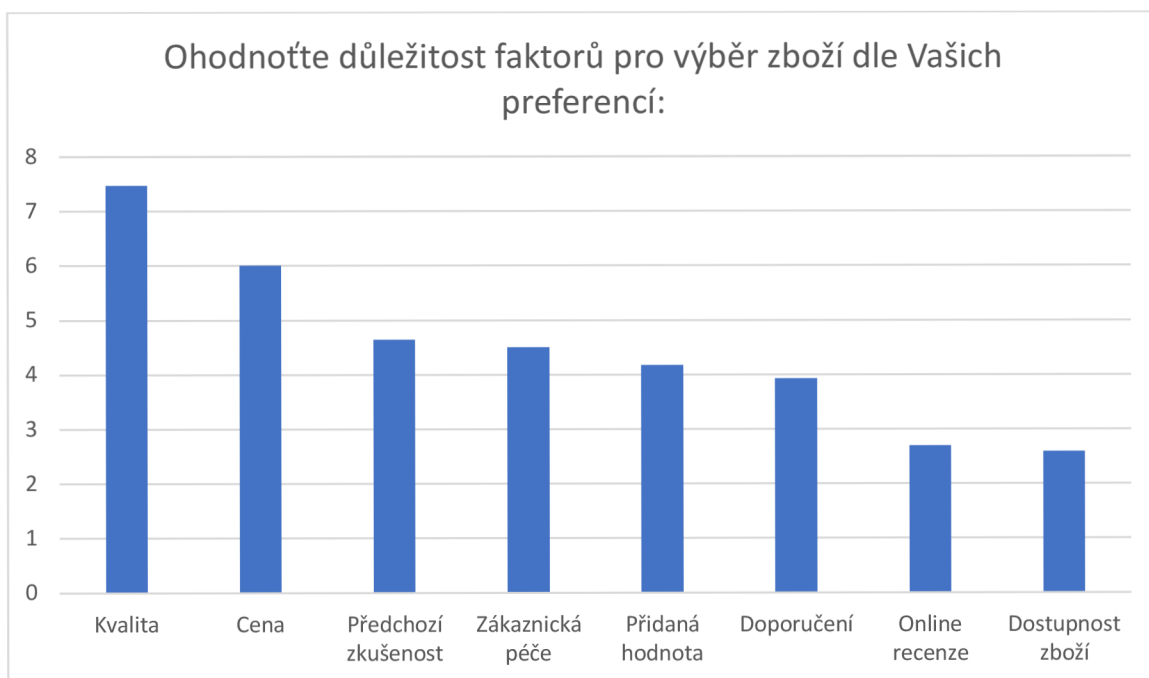


Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Důležitost faktorů pro výběr zboží

V poslední otázce měli všichni respondenti seřadit jednotlivé faktory podle důležitosti. Výsledky jsou uvedeny v grafu č. 23.

Graf 23 - Ohodnoťte důležitost faktorů pro výběr zboží podle Vašich preferencí



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Zhodnocení marketingového průzkumu

Díky marketingovému průzkumu bylo získáno velké množství důležitých dat a přínosných informací, které napomohou při vyhodnocování SWOT analýzy a při tvorbě návrhu marketingových strategií společnosti. Zhodnocení otázek a odpovědí bylo shrnuto přímo u jednotlivých otázek a bude následně prohloubeno ve SWOT analýze.

4.5 SWOT analýza

V této části diplomové práce jsou analyzovány silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby pomocí SWOT analýzy, která již byla popsána v teoretické části práce. K jejímu sestavení byly využity poznatky a data z předchozích analýz a byly zvoleny takové faktory, které nejvíce ovlivňují aktuální směřování společnosti HumbleWood s.r.o. a značky Dogsie. Ke každému faktoru byla přiřazena známka a váha. Ty byly konzultovány s představiteli společnosti. Nakonec bylo spočítáno vážené skóre kritérií. Celá SWOT analýza v práci slouží jako podklad k navržení konkrétních marketingových strategií a návrhů.

Tabulka 14 - SWOT matice – Silné stránky

	Silné stránky (Strengths)	Váha	Známka	Vážené skóre
S1	Dobré jméno značky	0,2	5	1
S2	Vysoká kvalita produktů	0,3	5	1,5
S3	Schopnost učení se novým věcem	0,1	4	0,4
S4	Zákaznická podpora	0,1	4	0,4
S5	CSR firmy (pomoc psům, ekologie)	0,1	4	0,4
S6	Komunita zákazníků a fanoušků	0,2	5	1
	Celkem	1	27	4,7

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 15 - SWOT matice – Slabé stránky

	Slabé stránky (Weaknesses)	Váha	Známka	Vážené skóre
W1	Malé portfolio stálých produktů	0,3	5	1,5
W2	Malý realizační tým	0,2	3	0,6
W3	Vyšší cena oproti konkurenci	0,1	3	0,3
W4	Webové stránky a SEO	0,2	4	0,8
W5	Omezené zdroje financování	0,1	4	0,4
W6	Věrnostní klub	0,1	3	0,3
	Celkem	1	22	3,9

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 16 - SWOT matice – Příležitosti

	Příležitosti (Opportunities)	Váha	Známka	Vážené skóre
O1	Růst nakupování na internetu	0,1	5	0,5
O2	Růst předplatných služeb na trhu	0,1	4	0,4
O3	Nízká vyjednávací síla dodavatelů	0,3	3	0,9
O4	Vstup na zahraniční trhy	0,1	4	0,4
O5	Rozšíření portfolia o nové produkty	0,2	4	0,8
O6	Růst PET odvětví	0,2	5	1
	Celkem	1	25	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 17 - SWOT matice – Hrozby

	Hrozby (Threats)	Váha	Známka	Vážené skóre
T1	Nárůst cen vstupů	0,3	5	1,5
T2	Stárnutí populace v ČR	0,2	2	0,4
T3	Hrozba substitutů	0,1	2	0,2
T4	Omezení marketingu v legislativě	0,1	3	0,3
T5	Nestabilní politická situace	0,1	4	0,4
T6	Vyjednávací síla odběratelů	0,2	4	0,8
	Celkem	1	20	3,6

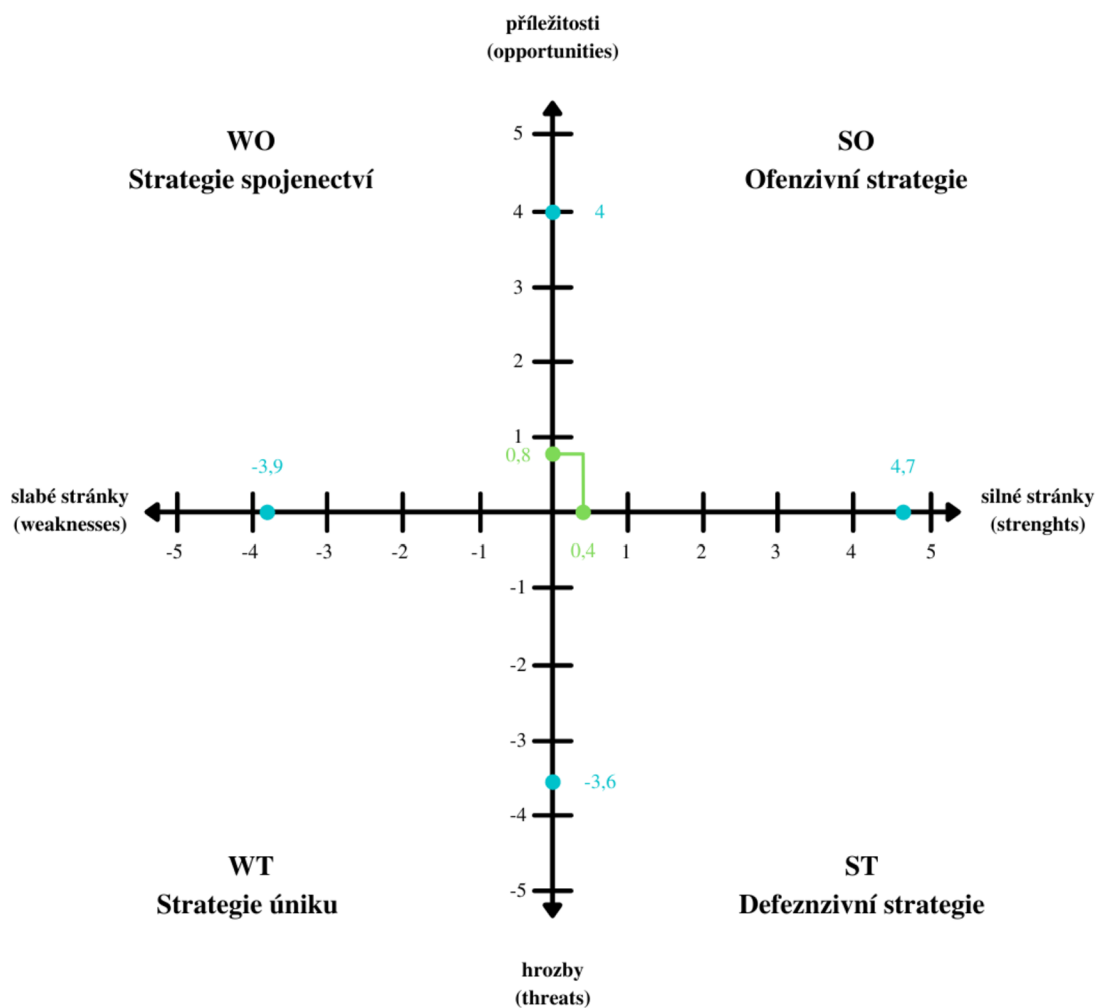
Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.1 Výsledek SWOT analýzy

Jednotlivé vážené hodnoty byly zaznamenány do kartézského grafu, který slouží pro grafické znázornění SWOT analýzy. Tento graf napoví, kterou marketingovou strategií by měla společnost využívat. Výsledek se vypočítává následujícím způsobem:

- Příležitosti – Hrozby = Výsledný rozdíl analýzy vnějšího prostředí
 - $4,7 - 3,9 = 0,8$
- Silné stránky – Slabé stránky = Rozdíl analýzy vnitřního prostředí
 - $4 - 3,6 = 0,4$

Graf 24 - Grafické znázornění pozice společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě provedené SWOT analýzy je z grafického vyjádření zřejmé, že by měla společnost HumbleWood s.r.o. pro značku Dogsie přijmout strategii SO (Strengths-Opportunities), tedy strategii označovanou jako ofenzivní strategie. Společnost by se měla snažit co nejvíce zužitkovat své silné stránky a použít je ve prospěch příležitostí. Dogsie by mohlo využít například svého dobrého jména na českém trhu a přidaných hodnot, které nabízí, a prorazit se svými službami a zbožím na zahraničních trzích (např. Německo či Rakousko). Díky dobrému jménu by se také mohla společnost více zaměřit na získání nových dodavatelů a představení dalších zajímavých novinek na trhu. Tím by mohlo Dogsie rozšířit portfolio svých produktů a získat nové zákazníky.

4.5.2 TOWS matice

TOWS matice vychází z provedené SWOT analýzy a slouží k většímu pochopení závislosti mezi všemi jednotlivými prvky SWOT analýzy. TOWS matice kombinuje silné a slabé stránky a příležitosti a hrozeb a vytváří scénáře pomocí čtyř strategií.

Obrázek 6 - TOWS matice

OPPORTUNITIES	STRENGTHS	WEAKNESSES
	<p>S - O maxi - maxi</p> <p>SO1: S2 + S3 + O4 SO2: S1 + S3 + O5 SO3: S3 + S6 + O1</p>	<p>W - O mini - maxi</p> <p>WO1: O3 + O6 + W3 WO2: O1 + O5 + W6 WO3: O1 + W5</p>
THREATS	<p>S - T maxi - mini</p> <p>ST1: S2 + S5 + T6 ST2: S3 + T3</p>	<p>W - T mini - mini</p> <p>WT1: W2 + T2 WT2: W1 + W5 + T1</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

Strategie SO (maxi-maxi)

Strategie využívající silné stránky a příležitosti společnosti:

SO1: Rozšířit působení Dagsie do Rakouska, Polska, Německa či dalších zemí v EU díky schopnosti rychle se učit a konkurenční výhodě ve vysoké kvalitě a přidané hodnotě produktů (S2, S3, O4).

SO2: Rozšířit portfolio i o další kvalitní a inovativní produkty mimo klasické pamlsky, např. granule, paštiky, konzervy, dentální pamlsky a další (S1, S3, O5).

SO3: Zvýšit využívání nových platforem a možností sdílení obsahu na sociálních sítích díky schopnosti se učit a silné komunitě s cílem získávat nové zákazníky (S3, S6, O1).

Strategie WO (mini-maxi)

Strategie, která pracuje s příležitostmi společnosti tak, aby eliminovala slabé stránky:

WO1: Uzavřít partnerství s novými levnějšími dodavateli kvalitních produktů na trhu za lepších podmínek než u dodavatelů stávajících (O3, O6, W3)

WO2: Zlepšit a rozšířit Dogsie věrnostní klub na e-shopu tak, aby lépe vyhovoval potřebám zákazníků i společnosti (O1, O5, W6)

WO3: Zlepšit a zefektivnit využívání e-mailingu, kde si Dogsie již platí používání služeb e-mailingové společnosti, kterých ale nevyužívá dostatečně efektivně (O1, W5).

Strategie ST (maxi-mini)

Strategie, která se snaží využít silných stránek firmy a díky tomu předcházet hrozbám.

ST1: Více zaměřit komunikaci a marketing na přidané hodnoty, které Dogsie nabízí oproti konkurenci (S2, S5, T6)

ST2: Neustále vyhledávat či s partnery přímo vytvářet inovativní produkty, které budou pro konkurenci těžko napodobitelné (S3, T3).

Strategie WT (mini-mini)

Strategie, která usiluje o minimalizaci slabých stránek společnosti i hrozeb zvenčí.

WT1: Diverzifikovat v jiném odvětví či oblasti (W2, T2).

WT2: Navázat blízké partnerství s jinou společností s podobným zaměřením s cílem minimalizace nákladů a získávání pracovní síly, inovací i know-how (W1, W5, T1).

5 Návrh marketingové strategie

Návrh marketingové strategie značky Dogsie vychází z poznatků získaných z teoretické, a především z praktické části této diplomové práce. Návrhy marketingové strategie, které budou dále navrženy, by měly napomoci Dogsie více posílit, získat nové zákazníky a zároveň vybudovat ještě silnější vztahy s těmi stálými. Návrhy jsou určeny pro rok 2022. Dogsie aktuálně prošlo a stále prochází implementací různých změn, a proto je důležité, aby tomu společnost přizpůsobila také svou marketingovou strategii. Jednotlivé návrhy povedou ke zdokonalení marketingové strategie společnosti se zaměřením na její silné stránky a příležitosti a s ohledem na novinky, které značka představila.

5.1 Vize a poslání podniku

Podle zakladatelů je hlavní vizí Dogsie kvalitnější a radostnější život psů v České republice. Dogsie toho chce dosahovat tím, že značku tvoří dobře naladěný tým, jejich výrobky a práce přináší pravidelně radost a hodnotu tisícům psům a jejich majitelům. Dogsie dbá na životní prostředí, je ohleduplné ke svému okolí a podporuje fér projekty a psy v nouzi pravidelnou roční částkou v řádu statisíců Kč.

Pro Dogsie je důležitá komunikace uvnitř i navenek, odpovědnost k životnímu prostředí a vracení zpět společnosti. Dogsie vystupuje jako mladý tým plný optimismu, který se zaměřuje na inovace, přidané hodnoty, a radost na všech zúčastněných stranách.

5.2 Marketingové cíle

Hlavním cílem návrhů marketingové strategie Dogsie je především udržení a posílení pozice na trhu. Dále byly definovány následující dílčí cíle:

- Navýšení stálých zákazníků o 20 % ve srovnání s rokem 2021.
- Zvýšení povědomí o značce o 50 % oproti roku 2021.
- Zvýšení tržeb z e-shopu o 50 % oproti roku 2021.
- Navýšení konverzního poměru z e-shopu na 5 %.
- Rozšíření produktového portfolia o 15 nových stálých produktů.
- Zlepšení věrnostního klubu a doplňkových služeb.

5.3 Cílové segmenty

Na základě výsledků z praktické části diplomové práce, dat získaných od zakladatelů a z dotazníkového šetření byly pro Dogsie navrženy tyto hlavní cílové segmenty:

- Ženy ve věku od 20 do 30 let, které milují svého psa, chtějí pro něj jen to nejlepší a nebojí se připlatit si za prémiovou kvalitu. Rády tráví čas venku v přírodě, a to nejlépe se svým psem, kterého trénují a odměňují. Rády pomáhají, a proto jim vyhovuje, že Dogsie pomáhá psům v nouzi, pomáhá lokálním výrobcům a ohlíží se na ekologii. Tráví hodně času na Instagramu, především na stories a rády se tam s ostatními dělí o své každodenní radosti.
- Ženy ve věku 50-60 let, které mají svého psiho parťáka, kterého rády rozmazlují, kdykoli se naskytne příležitost. Mají dostatek peněz, aby svému pejskovi dopřály to nejlepší. Líbí se jim, když mladí lidé dělají něco smysluplného, protože to rády vidí i u svých dětí, a vyhovuje jim možnost předplatného, protože díky němu nemají žádné starosti. Pravidelně kontrolují Facebook, protože jsou tam ve spojení s přáteli i s oblíbenými značkami. Rády hledají novinky ze světa psů a zapojují se do diskusí.

5.4 Positioning

Dogsie by nadále mělo usilovat o udržení a další posílení své pozice na trhu, udržení dobrého jména a své skvělé reputace. Dogsie by pro zákazníky a pejskaře mělo být značkou, která pomáhá psům v nouzi a nabízí možnost dělat radost pejskům kvalitními a prémiovými produkty. Dogsie by mělo být vnímáno jako mladý tým milovníků psů, kteří pro psy chtějí jen to nejlepší a rádi na trh přichází s unikátními novinkami a trendy s přidanou hodnotou.

5.5 Návrhy na zlepšení

Start-up Dogsie už na trhu působí od roku 2016 a od té doby si díky zlepšování služeb a interních procesů zvládl vytvořit a udržet své místo na trhu. Využívá široké spektrum marketingových nástrojů a řízení, které zároveň neustále zlepšuje (např. web a reklamy). Je obtížné najít další inovativní návrhy, které by mohly značku posunout ještě výrazně dál. Návrhy se proto věnují zejména rozšíření sortimentu, vylepšení komunikace na sociálních sítích, zlepšení věrnostního klubu a vylepšení mailingu.

5.5.1 Návrh A – Rozšíření sortimentu

Z praktické části diplomové práce vyplývá, že by se Dogsie mělo zaměřit na rozšíření produktů na e-shopu, a to zejména těch stálých, pro které by se mohli zákazníci opakovaně vracet. Z dotazníkového šetření totiž mimo jiné vyplynulo, že pro zákazníky je důležitá předchozí zkušenost, která je přesvědčí k dalšímu nákupu. Dogsie má pouze několik stálých produktů a další se pravidelně obměňují s každým tematickým balíčkem. Pokud si tedy zákazník například oblíbí nějaký dočasný produkt, nemusí mít později již možnost se k němu vrátit. Dogsie občas některé typy pamlsků (např. sušené kousky masa) vrací, ale uvádí je pod novým názvem, který je sladěný s daným tématem balíčku. Zákazník si tak produkty nemusí spojit a nenakoupí, protože s pamlskem pod novým názvem zkušenost nemá. Doporučeným postupem by bylo vždy po každém doprodání tematického balíčku udělat krátký dotazník na spokojenost s danými pamlsky z balíčku. Pokud by některý z pamlsků u zákazníků opravdu zabodoval, Dogsie by mělo zvážit jeho zavedení mezi stálé pamlsky pod jednotným názvem. Uvedení tohoto pamlsku jako jakéhosi bestselleru by měla doprovázet vhodná komunikace na sociálních sítích, e-mailech i na e-shopu. Díky tomu by zákazníci věděli, zda jejich psovi či jiným zákazníkům tento pamlssek v minulosti vyhovoval, a mohli by se k němu opakovaně vracet.

Dalším poznatkem získaným z dotazníkového šetření byla nejistota až částečná nespokojenost s aktuální frekvencí zasílání balíčků, která se se zavedením změn prodloužila na dva měsíce. Někteří předplatitelé vyjádřili obavy z toho, že nebudou mít na celé dva měsíce dostatek pamlsků a budou muset dokupovat pamlsky někde jinde, což není pro Dogsie příznivé. Zároveň tito zákazníci často uváděli, že by uvítali balíčky častěji, i pokud by nebyly tematické. Řešením tohoto problému by mohly být limitované mini balíčky, které by byly uváděny mezi jednotlivými aktuálními Dogsie balíčky. Tyto balíčky by byly vždy předem složeny z produktů na e-shopu Dogsie (například nejoblíbenější pamlsky doplněné o ty, které se na e-shopu samostatně tolik neprodávají) a byly by dostupné pouze předplatitelům. Konkrétní obsah by byl vždy oznámen, aby předplatitelé věděli, co přesně mohou od balíčku očekávat a zda o něj mají zájem. Poté by se sami rozhodli, zda mají o balíček zájem a balíček by si jednoduše přikoupili pomocí odkazu v e-mailu či na webu. Nejednalo by se tedy o další mystery box. Speciálních mini balíčků by byl pouze omezený počet a prodávaly by se za výhodnější cenu či s dárkem navíc. Dogsie by tak mohlo uspokojit

potřeby zákazníků, navýšit tržby a zároveň by mohlo snížit náklady na skladování nebo předcházet likvidaci produktů, u kterých se blíží doporučená maximální doba spotřeby.

Dogsie by se rovněž mělo neustále poohlížet po novinkách a zajímavých produktech na trhu, které by byly později zařazeny mezi stále produkty. Dogsie by mělo vyhledávat nové pamlsky, hračky, či další produkty pro psy nebo páníčky. Ideálním místem, kde se o novinkách dozvědět, jsou bezpochyby různé veletrhy, především v zahraničí, kde může firma také navazovat důležité vztahy a strategická partnerství. Rozšíření portfolia zároveň napomůže dát větší prostor e-shopu mimo Dogsie balíčky, na což se Dogsie nyní zaměřuje a plánuje podle toho upravit celé webové stránky a komunikaci.

5.5.2 Návrh B – Využití dalších možností sociálních sítí

Dogsie aktivně využívá své profily na sociálních sítích Instagram a Facebook. Podle dlouhodobějších zkušeností i dle spokojenosti vyjádřené v dotazníkovém šetření jsou zákazníci s komunikací Dogsie na sociálních sítích spokojeni. Sociální sítě nabízejí ještě další možnosti tvorby obsahu, kterých Dogsie zatím nevyužívá a mohlo by díky nim získávat větší dosah, nové fanoušky a také zákazníky.

Dogsie aktivně využívá na Instagramu možnosti klasických příspěvků. Sdílí fotky či videa od zákazníků, tipy a triky nebo vtipné ilustrace ze života psů. Aktivně využívá stories, kde sdílí příspěvky od zákazníků, interaktivní, edukativní či zábavný obsah. Instagram kromě těchto forem obsahu nabízí také možnost sdílení krátkých videí, takzvaných Reels, které jsou mezi uživateli oblíbené a Instagram jim dává velkou váhu. Dogsie tento formát obsahu v minulosti již využilo, ale ne dostatečně. Dogsie by touto formou mohlo sdílet obsah aktuálního balíčku Dogsie, své novinky na e-shopu, skeče či tipy a triky. Tato videa by současně Dogsie mohlo využívat také pro sociální síť TikTok, která je stále na velkém vzestupu a Dogsie ji dosud využívalo spíše zřídka a nahodile. Instagram dále nabízí také možnost Instagram Guides, které mohou fungovat jako jakýsi mini blog. Instagram Guides nabízí tři základní formáty: místa, produkty a příspěvky. Dogsie by tak mohlo vytvářet úplně novou formu obsahu na Instagramu, kde by firma pravidelně doporučovala oblíbené produkty na e-shopu, vytvářela články o aktuálním balíčku či produktu s pomocí svých followerů, sdílela tipy na výcvik nebo například doporučovala místa, kam vyrazit se psem.

5.5.3 Návrh C – Zlepšení věrnostního klubu

Dogsie má vlastní věrnostní program, kde předplatitelé za obnovení předplatného získávají body, které se postupně přičítají a díky nim zákazníci postupují v jednotlivých úrovních věrnostního klubu, kde se jim následně odemykají různé odměny a slevy. Členové věrnostního klubu se tak mohou těšit na exkluzivní pamlsky, Himalájskou tyčku se slevou či různé slevové kódy k nákupu u partnerů Dogsie. Podle zakladatelů Dogsie však věrnostní klub není příliš používaný a nevyhovuje ani potřebám Dogsie. Protože Dogsie začátkem roku 2022 zavedlo změny, se kterými se již Dogsie tolik nezaměřuje pouze na předplatné, je na místě upravit věrnostní program tak, aby více vyhovoval zákazníkům, pro které je primárně vytvořen, ale také pro Dogsie samotné. Navrhovanými změnami by byly následující úpravy. Zákazníci by získávali body nejen za obnovení předplatného, ale také za jednorázové objednávky. Body by se stále sčítaly, ale členové věrnostního klubu by se neposouvali v úrovních, jak tomu bylo doposud. Dlouhodobí zákazníci se totiž již neměli kam posouvat a věrnostní klub pro ně nebyl dostatečně motivující. Místo toho by zákazníci své body mohli utrácet za nákup produktů navíc ke svým objednávkám nebo by je mohli uplatňovat jako slevy některých produktů. Tím by Dogsie docílilo toho, že by se zákazníci vraceli, nakupovali by, aby body získali či aby je mohli uplatnit, a zároveň by Dogsie mohlo lépe pracovat se svými zásobami. Protože by body bylo možné uplatnit pouze při objednání dalších produktů, Dogsie by zároveň zvyšovalo prodeje. Dogsie by mohlo zachovat slevy a výhodné nabídky pro zákazníků od svých partnerů, které by mohli nadále odemykat s počtem dokončených objednávek či při dosažení určité hranice součtu hodnot objednávek.

5.5.4 Návrh D – Zlepšení e-mailingu

Dogsie svým zákazníkům pravidelně rozesílá newslettery a další informační e-maily. Dosud však Dogsie své kontakty dělí většinou jen do dvou skupin, na předplatitele a ostatní zákazníky, kterým obsah newsletterů odlišuje. Dogsie by se mělo zaměřit na podrobnější segmentaci. Na základě dotazníkového šetření je navrhovaným zlepšením rozdělit odběratele e-mailů například podle toho, zda jsou aktivními předplatiteli, zda objednávají jednorázové Dogsie balíčky, zda objednávají jen samostatné produkty Dogsie na e-shopu nebo kolik mají psů. Na základě těchto segmentací by mohlo Dogsie více rozšířit své automatizované e-maily a také lépe přizpůsobovat newslettery adresátům. Díky tomu Dogsie může dosáhnout většího konverzního poměru nákupů nebo přečtení článků na blogu.

5.5.5 Návrh E – Rozšíření působení do zahraničí

Dogsie již nyní nabízí některé své zboží i v jiných zemích, než je Česká republika nebo Slovensko. Němečtí nakupující na Amazonu si například mohou zakoupit Himalájskou tyčku, na kterou Dogsie spouští přímo na Amazonu kampaně a usiluje o větší propagaci. Kromě toho si ale mohou u Dogsie nakoupit i lidé v Rakousku. Zákazníci v Rakousku si mohou objednat zboží přímo na e-shopu Dogise.cz, protože Dogsie nabízí doručení do této země. O této možnosti však Dogsie příliš nemluví. Tato možnost je uvedena na webu, v sekci nejčastějších otázek, v košíku a úvodu instagramového profilu Dogsie. Jinak však Dogsie tuto možnost nekomunikuje. Dogsie by mohlo tuto možnost připomínat ve svých příspěvcích na sociálních sítích, v mailingu, ale také v reklamách, které by mohla zacílit například přímo na Čechy žijící v Rakousku. Dogsie by také následně v budoucnosti mohlo své působení rozšířit například také do Polska či dalších zemí.

Dogsie by své působení v zahraničí mohlo rozšiřovat také získáváním obchodních partnerů v zahraničí. S těmi by se představitelé Dogsie mohli setkávat a seznamovat na různých veletrzích. Těmto partnerům by poté Dogsie mohlo nabízet své zajímavé produkty, například Himalájskou tyčku nebo Dogsie salad. Tím by si Dogsie rozšiřovalo své působení do zahraničí a získávalo i další případná strategická partnerství.

Pokud by Dogsie chtělo v budoucnu dále rozšiřovat své působení v zahraničí, měla by se firma zaměřit nejen na marketing a komunikaci prodeje, ale také na překlady. Aby Dogsie mohlo prodávat své zboží nejen českým a slovenským zákazníkům v zahraničí, je nutné přizpůsobit tomu etikety pamlsků a hraček, v případě Dogsie balíčků i dopis pro páníčky nebo také web a další komunikační kanály.

6 Závěr

Vhodně zvolená strategie je důležitým prvkem pro úspěšnou a konkurenceschopnou firmu. Aby toho firma mohla dosáhnout, měla by mít stanovené poslání, vizi a cíle. Strategie by vždy měla reagovat na potřeby firmy, potřeby zákazníků, měla by přihlížet k možnostem i schopnostem firmy a zároveň by měla reagovat na vnější okolí firmy. Je rovněž důležité, aby firma svou strategii pravidelně kontrolovala a aktualizovala. Díky tomu si může udržovat své místo na trhu nebo ho ještě dále posilovat.

Dogsie mělo od svého počátku jasně stanovené poslání, vizi i cíle. Cíle se také postupně upravovaly podle toho, jak Dogsie rostlo a měnilo se. S tím se měnily i strategie, které zakladatelé Dogsie přizpůsobovali svým potřebám i potřebám zákazníků. Dogsie si v posledních měsících prošlo velkými změnami a další velké změny značku ještě čekají. Dogsie se v poslední době mimo jiné hodně zaměřuje na marketingovou komunikaci. Na základě praktické části a provedených analýz a průzkumu je však zřejmé, že se Dogsie může zaměřit i na vylepšení dalších částí marketingu. Hlavním cílem této práce bylo představit návrhy marketingové strategie, aby mohla firma upevnit svou pozici, získat nové zákazníky, navýšit konverzní poměr, a především zvýšit zisk. To by nešlo bez jednotlivých dílčích cílů. Díky provedení analýz vnějšího a vnitřního prostředí, zhodnocením současného stavu marketingu a provedením marketingového průzkumu bylo možné určit příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky značky. Díky tomu poté mohly být připraveny a představeny jednotlivé návrhy.

V teoretické části práce byly shrnuty a vysvětleny důležité pojmy v oblasti marketingu a řízení. Literární rešerše poskytla základ pro vypracování praktické části diplomové práce.

Praktická část diplomové práce se zabývala nejprve představením značky Dogsie a společnosti HumbleWood s.r.o. V práci byl podrobně popsán celý sortiment značky a dále byly společnost a značka Dogsie podrobeny řadě analýz. V první části, která se zabývala analýzou vnějšího prostředí, byla provedena PEST analýza, která slouží ke zhodnocení vlivu faktorů globálního prostředí působícího na podnik. Díky tomu mohly být následně určeny hrozby a příležitosti, které na Dogsie působí. Dále byl vyhotoven Porterův model pěti sil, který hodnotí vnější mikroprostředí a konkurenční prostředí společnosti. Poté již následovala

analýza vnitřního prostředí, která zahrnovala finanční analýzu, ve které byly vyhodnoceny ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Data získaná z této analýzy napomohla ke zjištění silných a slabých stránek společnosti. Ke zjištění slabých a silných stránek společnosti byla vyhotovena také analýza marketingového mixu, která byla zaměřena na hodnocení produktu, ceny, distribuce a propagace. Získaná data ze všech provedených analýz byla dále využita ve SWOT analýze, aby mohl být určen správný typ strategie. V případě Dogsie byla vyhodnocena strategie SO, tedy ofenzivní strategie. Zároveň byla zpracována i TOWS matice a popsány návrhy pro jednotlivé strategie.

V rámci diplomové práce byl také proveden marketingový výzkum. Pro tyto účely bylo zvoleno dotazníkové šetření. Dotazník otevřelo celkem 502 lidí a vyplnilo ho 360 respondentů. Návratnost dotazníku tedy činila 71,7%. Marketingový výzkum poskytl mnoho důležitých informací, které byly využity při navrhování marketingové strategie značky. Z dotazníku byla zjištěna některá důležitá data jako například cílová skupina, nákupní chování, spokojenost se službami Dogsie či povědomí o značce mezi pejskaři.

Výsledkem všech vyhotovených analýz a marketingového výzkumu bylo představení návrhů marketingové strategie pro značku Dogsie. Ze SWOT analýzy vyplynulo, že by se značka měla zvolit ofenzivní marketingovou strategii a podle toho byly zvoleny konkrétní návrhy strategie. Těm ještě předcházelo popsání vize a poslání značky, marketingových cílů, cílových segmentů či positioning. Samotné návrhy by měly firmě napomoci zvýšit povědomí o značce, získat nové zákazníky, posílit vztahy s těmi, které již firma má, rozšířit sortiment a také zvýšit konverzní poměr e-shopu. Konkrétními návrhy bylo rozšíření sortimentu, aby více vyhovoval aktuálním předplatitelům, přilákal nové zákazníky a zároveň poskytl zákazníkům možnost se na e-shop vracet pro oblíbené produkty. Dalším návrhem bylo využití dalších možností, které nabízejí sociální sítě, aby Dogsie mohlo získat větší dosah, více fanoušků a také více zákazníků. Třetí návrh byl zaměřený na prohloubení vztahu se stálými zákazníky s pomocí vylepšení věrnostního klubu. Věrnostní klub pak také může přinést další služby pro zákazníky a přilákat i nové zákazníky. Dalšími návrhy je vylepšení segmentace v e-mailingu, aby zákazníci dostávali lepší nabídky, které jim budou lépe přizpůsobeny, a rozšíření působení do zahraničí. Všechny tyto návrhy mají za cíl především navýšení zisku, které je hlavním cílem většiny firem a značek včetně Dogsie.

7 Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.

DE PELSMACKER, Patrick, GEUENS, Maggie, VAN DE BERGH, Joeri, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 80-247-0254-1.

FOTR, Jiří a kol., 2020. *Tvorba strategie a strategického plánování: Teorie a praxe*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2499-2.

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing*. 2. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4208-3.

KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání, 2016. Praha: Grada Publishing. ISBN 8024757699.

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

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada, 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip a kol., 2013. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOUDELKA, Jan a Oldřich VÁVRA, 2007. *Marketing: principy a nástroje*. Praha: VŠEM. ISBN 978-80-86730-19-6.

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

MEFFERT, Heribert, 1996. *Marketing & management*. Praha: Grada. 80-7169-329-4.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3622-8.

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

RIES, Al a Jack TROUT, 2001. Positioning: The Battle for Your Mind. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-137358-6.

SOLOMON, Michael R., MARSHALL, W. Greg a STUART, W. Elnora, 2006. Marketing očima světových marketing manažerů. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1273-X.

SYNEK, Miloslav a kol., 2002. Podniková ekonomika. 3., přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN: 80-7179-736-7.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON, 2002. *Strategické řízení*. Praha: Credit. ISBN 80-213- 0922-9.

Internetové zdroje

MANAGEMENTMANIA.COM. Porterova analýza 5F [online]. [cit. 2021-09-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>.

MANAGEMENTMANIA.COM. Metoda 5M [online]. [cit. 2021-09-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metoda-5-m>.

MANAGEMENTMANIA.COM. Segmentace trhu [online]. [cit. 2021-09-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/segmentace-trhu>.

MANAGEMENTMANIA.COM. Positioning [online]. [cit. 2021-09-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/positioning>.

MANAGEMENTMANIA.COM. Targeting [online]. [cit. 2021-09-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/targeting>.

JAKPODNIKAT.CZ. Sazby DPH [online]. [cit. 2021-09-09]. Dostupné z: <https://www.jakpodnikat.cz/dph-sazby.php>.

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Sazby DPH [online]. [cit. 2021-09-09]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/>.

ZAKONYPROLIDI.CZ. Zákony pro lidi [online]. [cit. 2022-01-31]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz>.

KURZY.CZ. Vývoj HDP v ČR [online]. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistiky – HDP, národní účty [online]. [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty.

KURZY.CZ. Vývoj inflace v ČR [online]. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistiky – Inflace, spotřebitelské ceny [online]. [cit. 2022-01-19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty.

KURZY.CZ. Vývoj nezaměstnanosti v ČR [online]. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>.

KURZY.CZ. Kurz Eura, Euro, EUR, aktuální kurzy koruny a měn [online]. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/nejlepsi-kurzy/EUR-euro/>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Obyvatelstvo [online]. [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vývoj počtu a struktury domácností [online]. [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/13-6228-03-2001-3__domacnosti.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Věková struktura obyvatelstva [online]. [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Používání internetu [online]. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/internet-pouziva-pres-80-obyvatel-ceska>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nakupování na internetu [online]. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/podil-nakupujicich-na-internetu-se-mezirocne-zvysil-z-39-na-54->.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nakupování na internetu [online]. [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/za-peci-o-domaci-mazlicky-utratile-dve-miliardy-rocne>.

8 Přílohy

Příloha A - Údaje z výkazů účetních závěrek potřebné pro finanční analýzu	114
---	-----

Příloha A - Údaje z výkazů účetních závěrek potřebné pro finanční analýzu

Položka v tis. / Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Aktiva celkem	365	1428	1138	1008	2010
Zásoby	0	80	354	276	586
Materiál	0	46	241	118	226
Krátkodobé pohledávky	301	87	217	116	191
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Vlastní kapitál	68	298	-509	14	109
Cizí zdroje	165	734	1214	865	1731
Krátkodobé závazky	165	284	420	696	435
Peněžní prostředky	64	963	131	147	546
Tržby z prodeje výrobků a služeb	18	56	94	39	46
Tržby za prodej zboží	904	4491	5341	5025	6192
Ostatní provozní výnosy	1	8	143	2	177
Spotřeba materiálu	289	900	979	925	779
Náklady na služby	260	1643	2674	2279	3263
Osobní náklady	15	329	830	419	360
Ostatní provozní náklady	5	23	83	18	8
Náklady na prodané zboží	266	1414	1749	1260	1842
Finanční VH	-21	-10	-24	-13	-68
Daň	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování podle rozvah a VZZ společnosti HumbleWood s.r.o. 2017-2021