



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF MANAGEMENT

# **NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE PRO ELEKTRONICKÝ OBCHOD**

THE MARKETING STRATEGY PROPOSAL FOR E-COMMERCE

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

Bc. et Bc. Petra Ciklová

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

BRNO 2014

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Ciklová Petra, Bc. et Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

## **Návrh marketingové strategie pro elektronický obchod**

v anglickém jazyce:

## **The Marketing Strategy Proposal for e-commerce**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy



Seznam odborné literatury:

GEFFROY, Edgar K a Jiří PONDĚLÍČEK. Digitální zákazník - náš protivník, nebo partner?: online clienting, aneb, Zákazníci dnes nakupují jinak. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2013, 179 s. ISBN 978-80-7261-255-0.

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu [1. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

SUCHÁNEK, Petr. E-commerce: elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012, 144 s. ISBN 978-80-86929-84-2

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 17.05.2014

## **Abstrakt**

Tato diplomové práce je zaměřena na výběr odpovídající marketingové strategie pro elektronický obchod Nejenchlebem.cz. Základem je provedení analýz vnějšího i vnitřního prostředí firmy a na základě těchto provedených analýz pak navrhnout nejvhodnější marketingový mix pro daný elektronický obchod. V diplomové práci jsou obsaženy teoretické poznatky z oblasti marketingu a chování zákazníka, dále již zmíněné analýzy a především návrhová část, která obsahuje doporučení, které by měly v budoucnu zajistit firmě naplnění stanovených cílů.

## **Klíčová slova**

Nejenchlebem.cz, elektronický obchod, e-shop, internet, marketingové nástroje, marketing na internetu

## **Abstract**

This thesis is focused on choice of appropriate marketing strategy for e-commerce Nejenchlebem.cz. The basis of this thesis is analyzing the external and internal environment of the firm and to propose the most suitable marketing mix for the e-shop Nejenchlebem.cz. In this thesis are contained theoretical knowledge about marketing and behavior of consumer, further mentioned analysis and especially proposal part, which contained recommendations for fulfilling of given goals.

## **Key words**

Nejenchlebem.cz, e-commerce, e-shop, internet, marketing tools, internet marketing

### **Bibliografická citace**

CIKLOVÁ, P. *Návrh marketingové strategie pro elektronický obchod*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 118 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 30. května 2014

.....

Podpis

### **Poděkování**

Mé velké díky patří vedoucímu práce panu doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA za vstřícný přístup a velmi cenné rady při řešení diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti Fitsport-komplex s. r. o. za spolupráci, poskytnutí materiálů a četné konzultace. Velké poděkování patří také mé rodině a blízkým za podporu po celou dobu studia.

## Obsah

Úvod .....	11
<b>1 Cíle práce, metody a postupy vypracování.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Teoretická východiska práce .....</b>	<b>13</b>
2.1 Podnikání .....	13
2.2 Důvody pro podnikání .....	13
2.3 Marketing.....	14
2.3.1 Marketingové plánování .....	14
2.3.2 Marketingový výzkum .....	26
2.3.2.1 Dotazník .....	29
2.3.3 Konkurenční strategie .....	32
2.3.4 Segmentace, targeting, positioning = cílený marketing.....	34
2.3.5 Marketingový mix.....	37
1. Cena orientovaná podle nákladů .....	41
2. Cena orientovaná dle hodnoty .....	41
3. Cena orientovaná dle konkurence.....	41
2.4 Elektronické podnikání (e-business).....	51
2.4.1 Elektronické obchodování (e-commerce).....	53
2.5 Chování spotřebitele .....	56
2.5.1 Charakteristika on-line zákazníka.....	57
2.5.2 Rozhodování spotřebitele při nákupu .....	57
2.5.3 Role psychologie v nákupním chování .....	58
2.5.4 Typologie z hlediska nákupního chování .....	59
<b>3 Analýza současné situace.....</b>	<b>60</b>
3.1 Charakteristika společnosti .....	60

3.2	PEST .....	61
3.2.1	Politické a právní faktory.....	61
3.2.2	Ekonomické faktory.....	63
3.2.3	Sociálně kulturní faktory .....	64
3.2.4	Technické a technologické faktory .....	65
3.3	Charakteristika trhu s doplňky stravy a sportovní výživou .....	66
3.4	Analýza návštěvnosti a prodejů e-shopu .....	67
3.5	Porterova pětifaktorová analýza .....	70
3.5.1	Nově vstupující firmy .....	70
3.5.2	Stávající konkurence.....	71
3.5.3	Substituty .....	72
3.5.4	Vyjednávací síla dodavatelů .....	72
3.5.5	Vyjednávací síla odběratelů.....	72
3.6	7S .....	73
3.6.1	Strategie .....	73
3.6.2	Struktura.....	73
3.6.3	Systemy.....	74
3.6.4	Styl řízení .....	74
3.6.5	Spolupracovníci .....	75
3.6.6	Sdílené hodnoty .....	75
3.6.7	Schopnosti.....	75
3.7	Analýza marketingového mixu.....	76
3.7.1	Product .....	76
3.7.2	Price .....	76
3.7.3	Place.....	77

3.7.4	Promotion.....	77
3.8	SWOT .....	78
3.8.1	Silné stránky .....	78
3.8.2	Slabé stránky.....	78
3.8.3	Příležitosti .....	78
3.8.4	Hrozby .....	79
<b>4</b>	<b>Marketingový výzkum.....</b>	<b>81</b>
4.1	Vyhodnocení dotazníků .....	81
4.2	Shrnutí.....	88
<b>5</b>	<b>Vlastní návrhy řešení.....</b>	<b>90</b>
5.1	Segmentace .....	90
5.2	Targeting .....	91
5.3	Positioning .....	92
5.4	Návrh marketingového mixu .....	92
5.4.1	Product .....	92
5.4.2	Price .....	94
5.4.3	Place.....	95
5.4.4	Promotion.....	96
5.5	Sledování průběhu navržené strategie .....	100
5.6	Kritické faktory úspěchu.....	101
5.7	Odhad nákladů na promotion.....	102
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>106</b>
	Seznam použitých zdrojů.....	108
	Seznam tabulek, grafů a obrázků.....	111
	Seznam příloh .....	112



## Úvod

Bez internetu se dnes již téměř nikdo neobejde. Na internetu vyhledáváme informace, v internetovém bankovníctví zadáváme příkazy k úhradě, sledujeme on-line přenosy sportovních zápasů i filmy. Nákupy přes internet se stávají velmi populárními, nejen kvůli rychlosti a snadnosti nákupu zboží, ale také kvůli čím dál větší pohodlnosti zákazníka.

Kamenným prodejnám již začala zvonit hrana, alespoň u menších prodejců a ti se přesouvají právě do prostředí internetu, díky kterému mají nižší náklady, mohou podstatně rozšířit sortiment a lépe tak uspokojit zákazníka. Protože se ale na internet přesunuli všichni, panují mezi prodejci ještě lítější boje o zákazníka, než tomu bylo u kamenných prodejen. Dalo by se říci, že vyhrává ten prodejce, který bude od zákazníka vyžadovat nejméně akce a pohybu a vše zařídí přesně podle jeho přání.

Vzhledem k vývoji technologií, které již nekráčí, ale utíkají dopředu mílovými kroky, se prostředí pro firmu stává ještě více turbulentním, než tomu bylo do období před internetem. Pokud chce internetový prodejce uspět a dlouhodobě prosperovat, musí neustále sledovat nejen technický vývoj, ale i změny v marketingu a přizpůsobovat tak své podnikání době.

Klíčem k úspěchu se tak stává především atraktivní design. Zejména proto, že na internetu zatím můžete nakupovat pouze očima, dále dostatek důvěryhodných informací o firmě a produktech, široký sortiment a líbivé produkty. Čím dál častěji pak bývá kladen důraz na kvalitní, spolehlivou a hlavně levnou dopravu zboží k zákazníkovi.

Oblast marketingu a jeho využití na internetu mne velmi zajímá a díky této diplomové práci bych chtěla načerpat nové znalosti a zkušenosti s internetovým marketingem, protože budu mít možnost následně sledovat implementaci navržených marketingových nástrojů a jejich úspěšnost u zákazníků, což mi velmi pomůže v mém profesním životě.

# 1 Cíle práce, metody a postupy vypracování

Cílem této diplomové práce je na základě provedených marketingových analýz sestavit marketingový plán pro elektronický obchod Nejenchlebem.cz, který se zaměřuje na zvýšení návštěvnosti, získání nových zákazníků a jejich dlouhodobé udržení a s tím související zvýšení tržeb tohoto elektronického obchodu za kalendářní rok.

Teoretická část práce bude zaměřena na teorii marketingu a podnikání, dále na teorii marketingového výzkumu, na základě které bude sestaven dotazník. V další části teorie se budu zabývat elektronickým podnikáním, elektronickým obchodováním, a srovnávat je s nakupováním v kamenných obchodech. Poslední část teoretických východisek bude věnována chování zákazníka při nákupu, jeho rozhodovacím procesům a typologii zákazníků.

Analytická část bude obsahovat kromě charakteristiky podniku, charakteristiky trhu a charakteristiky prodávaných produktů také analýzy společnosti, jako jsou PEST, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, analýza 7S a samozřejmě SWOT analýza.

V části marketingový výzkum budou zpracovány výsledky dotazníku, který bude zveřejněn na sociální síti Facebook a bude se zaměřovat se na důvody nákupu potravinových doplňků, využití internetu při nákupu těchto doplňků a také na spotřebitele, kteří buď doplňky stravy nenakupují vůbec, nebo je nenakupují v prostředí internetu.

Na základě nastudované teorie a provedených analýz bude vytvořena poslední část této práce, a to vlastní návrhy řešení, kde budu navrhopvat opatření, která by měla zvýšit návštěvnost webových stránek a zvýšit tržby tohoto elektronického obchodu pomocí nového marketingového mixu s důrazem na promotion.

## **2 Teoretická východiska práce**

### **2.1 Podnikání**

Definovat slovo podnikání vůbec není tak jednoduché, jak by se mohlo na první dojem zdát.

Podnikání se dá z ekonomického hlediska vyložit jako využití ekonomických zdrojů a aktivit tak, aby byla navýšena jejich původní hodnota. Jedná se tedy o dynamický proces, při kterém je vytvářena přidaná hodnota.

Z psychologického hlediska se dá na podnikání nahlížet jako na činnost, která je motivovaná potřebou zisku něčeho, dosažení něčeho, vyzkoušení něčeho nebo splnění něčeho.

Sociologové zase vidí podnikání jako tvorbu blahobytu pro lidi zapojené do podnikání, dále jako vytváření nových pracovních míst a pracovních příležitostí a podobně.

Právníci vidí podnikání dle litery zákona jako soustavnou činnost, kterou vlastním jménem provádí podnikatel samostatně a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku (VEBER, SRPOVÁ, 2012).

### **2.2 Důvody pro podnikání**

Důvodů pro zahájení podnikání je celá řada. VEBER, SRPOVÁ (2012) například uvádí, že důvodem k podnikání může být ohrožení zaměstnání nebo nezaměstnanost, kdy lidé k podnikání přistupují jako k poslední naději zachování sebe sama. Dále to může být z důvodů množství nápadů, nadšení pro určitou činnost, potřeba vyšších výdělků, kdy vedle zaměstnaneckého poměru mají lidé ještě vlastní podnikání, kterým může být třeba prodej kosmetických přípravků, nabízení pojistných produktů a podobně. Někteří lidé mohou v podnikání vidět i své poslání, kdy nechtějí být pouze zaměstnancem, ale chtějí se seberealizovat, případně se snaží udržet rodinnou tradici podnikání.

## 2.3 Marketing

KOTLER a ARMSTRONG (2004) uvádí na pravou míru, co se vlastně pod pojmem marketing skrývá. Již to nejsou jen nástroje, které používají podnikatelé a firmy k prodeji výrobku. Marketing je nutno chápat jako komplex mnoha činností, které vedou k uspokojení potřeb zákazníka. Těmito činnostmi jsou například pochopení potřeb zákazníka, následný vývoj nových výrobků za příznivou cenu, efektivně je distribuují zákazníkům a podporuje jejich prodej reklamou nebo jinými marketingovými nástroji.

KARLÍČEK a kol. (2013) tuto teorii ještě rozvíjí a dodává k ní, že v marketingu jde především o udržování a rozvíjení vztahu se stávajícími zákazníky. Udržení si stávajícího zákazníka je totiž výrazně méně nákladné, než získání zcela nového klienta.

### 2.3.1 Marketingové plánování

Pokud chceme být v podnikání a marketingu úspěšní, je potřeba veškeré kroky důkladně promyslet a naplánovat, abychom dosáhli námi vytyčených cílů.

McDonald a Wilson (2012) ve své knize uvádějí čtyři fáze, ze kterých se skládá proces strategického marketingového plánování:

1. Fáze určení cílů
  - a. Poslání
  - b. Firemní cíle
2. Fáze zhodnocení situace
  - a. Marketingový audit
  - b. Přehled o trhu
  - c. SWOT analýza
3. Fáze formulace strategie
  - a. Předpoklady
  - b. Marketingové cíle a strategie
  - c. Očekávané výsledky a identifikace alternativních plánů a mixů
4. Fáze monitorování a přerozdělení zdrojů
  - a. Rozpočet
  - b. Detailní implementační program pro první rok

Každá z těchto fází se dále skládá z několika úkolů a analýz, které slouží ke komplexnímu pohledu na podnik a zároveň je výstupem z tohoto procesu strategický marketingový plán.

### **Poslání firmy**

Poslání firmy neboli mise, je prvním krokem procesu tvorby strategického marketingu. Pro manažery bývá tento krok velmi obtížný, protože musí definovat roli firmy v podnikání a zároveň jednoduše vykreslit základní aktivity, které podnik provozuje. Jedná se tedy o odpovědi na otázky: „Kdo jsme a o co se snažíme“ (HORÁKOVÁ, 2003).

Snahou tohoto kroku je sjednotit všechny skupiny v podniku tak, aby takzvaně tahali za jeden provaz správným směrem. Existují 3 úrovně poslání:

1. Mateřské prohlášení: nemá praktický význam, objevuje se ve výročních zprávách a má sloužit k uspokojení akcionářů.
2. Skutečné prohlášení: ovlivňuje chování vedoucích pracovníků na všech úrovních a je jedinečné pro každou společnost.
3. Účelové prohlášení: prohlášení na úrovni strategického obchodu nebo na úrovních jednotlivých oddělení (MCDONALD, WILSON, 2012).

### **Firemní cíle**

Po stanovení mise podniku přichází na řadu stanovení cíle nebo cílů. Na základě stanovených cílů lze určit zdroje a jejich množství, postupy pro dosažení a strategie s časovými intervaly, které budou použity na splnění vytyčených cílů (HORÁKOVÁ, 2003).

V organizacích jsou určovány především cíle dlouhodobé a krátkodobé. Dlouhodobé cíle nastiňují činnosti, které jsou nezbytné pro dosažení budoucích záměrů a zároveň nutí manažery zvažovat vliv současných rozhodnutí na budoucnost podniku. Krátkodobé cíle jsou představovány výsledky dosažené v současné době a v nejbližší budoucnosti (HORÁKOVÁ, 2003).

Konkrétně to mohou být cíle v oblasti úrovně zisku v daném období, změny prodejního obratu, tržního podílu a jeho růstu, množství prodaného zboží a podobně (HORÁKOVÁ, 2003).

## **Podnikatelské portfolio**

KOTLER a ARMSTRONG (2004) zařazují po stanovení poslání a cílů plánování podnikatelského portfolio, za což se považují výrobky nebo aktivity, které tato firma produkuje. Autoři považují za nejlepší portfolio takové, které dokonale odráží silné a slabé stránky společnosti vzhledem k prostředí, které firmu obklopuje. Prvním krokem je ale analýza současného portfolio a současně rozhodnutí, které aktivity budou dále podporovány a které nikoliv. Dalším krokem je pak příprava strategie na rozšíření stávajícího portfolio buď o nové výrobky, nebo aktivity.

V prvním kroku samotné analýzy si musí firma určit tzv. Strategic business units, česky strategické podnikatelské jednotky, které provádějí klíčové aktivity v podnikání. Tyto jednotky musí splňovat následující kritéria: mít samostatné poslání a cíle a nezávislé plánování na dalších aktivitách společnosti. SBU tedy může jak celá divize, tak i konkrétní značka nebo dokonce jednotlivý výrobek.

V druhém kroku analýzy se firma zabývá vyhodnocením výnosnosti podnikání, jednotlivých strategických podnikatelských jednotek a tedy i rozhodnutí, zda dané aktivity do budoucna finančně podporovat či nikoliv.

Mezi nejznámější metody plánování podnikatelského portfolio patří metoda vyvinutá firmou Boston Consulting Group neboli BCG. Principem metody je sestavení matice, kde na svislé ose je vynesena meziroční růst podílu strategické podnikatelské jednotky na daném trhu a na vodorovné ose je vynesena relativní velikost podílu v příslušném období. Tuto matici rozdělíme do čtyř stejně velkých polí. Každé z těchto polí označuje jeden typ strategické podnikatelské jednotky a to buď hvězdy, otazníky, dojně krávy a bídní psi. Za hvězdu se označuje výrobek nebo jednotka, která má značný podíl na trhu a tento podíl roste. U dojných krav podíl na trhu roste buď pomalu, nebo neroste vůbec, ale podíl na trhu je značný. Strategickým jednotkám ve fázi otazníků sice podíl na trhu roste, ale je malý. Do těchto jednotek musí firma investovat, pokud se rozhodne, že je to pro ni perspektivní a z otazníků se tak mohou stát hvězdami. Mezi bídné psi patří ty jednotky, u kterých je podíl na trhu velmi malý a také roste velmi pomalu. Sice produkují peněžní toky, aby se samy udržely na trhu, ale do budoucna nejsou perspektivní (KOTLER, ARMSTRONG, 2004).

## **Marketingový audit**

MCDONALD a WILSON (2012) definují marketingový audit jako posuzování interních a externích faktorů, které měly vliv na obchodní výkon firmy v daném období. Mezi externí faktory řadíme obecně makroprostředí podniku, trh a jeho vlastnosti a konkurenci. Mezi interní faktory se řadí náklady, marže, možnosti marketingového mixu, marketingový výzkum nebo informace, tržní podíly a prodeje.

Marketingové prostředí není jednoduché definovat, protože pro každý podnik i pro každého jednotlivce existují v prostředí jiné podmínky a ty se neustále mění. V současnosti se změny dějí velmi dynamicky, dá se říct, že až turbulentně. Pro každého marketéra je tedy nesmírně důležité znát prostředí podniku, aby dokázal efektivně reagovat. Některé složky prostředí dokáže podnik ovlivnit a ty označujeme jako mikroprostředí, kam řadíme výrobce, případně dodavatele, konkurenci, zákazníky, veřejnost a distributory. Ty složky, které podnik ovlivnit nedokáže, nazýváme makroprostředí a můžeme sem řadit faktory politické a legislativní, sociální, demografické, technologické, ekologické a ekonomické (ZAMAZALOVÁ, 2009).

Pouhý výčet těchto faktorů ještě ale není cesta k úspěchu. Veškeré faktory je nutno pečlivě a důkladně zanalyzovat, protože výstupy z těchto analýz poslouží jako podklady pro tvorbu strategie a plánů.

**PEST analýza** makroprostředí dle KARLÍČKA a kol. (2013) se skládá se z následujících složek:

1. Politicko-právní vlivy

Jedná se především o daňovou zátěž, která je u různých oborů podnikání odlišná, dále omezení v oblasti propagace, především reklamy, regulace firemních aktivit, které mají negativní vliv na životní prostředí a také míra korupce v dané zemi.

2. Ekonomické vlivy

Marketéři musí vzít v potaz rozdílnou kupní sílu nejen v celém státu, ale i v jednotlivých regionech daného státu. Odlišná je také kupní síla jednotlivých segmentů populace. Brát v potaz by měl být také cyklický vývoj ekonomiky

### 3. Sociálně kulturní vlivy

Do této kategorie spadá demografický vývoj, míra porodnosti, jaká je podoba rodiny, respektive kolik členů má, dále kultura, která formuje každého z nás a je rozdílná jak mezi jednotlivými státy, tak mezi kontinenty a s tím souvisí vliv kulturního prostředí na marketingovou komunikaci.

### 4. Technologické a přírodní vlivy

Vývoj a snadná dostupnost nových technologií je jedním z nejrychlejších a nejrazantnějších faktorů změny poptávky u zákazníků. Správná prognóza technologického vývoje povede k růstu společnosti a naopak mylná prognóza technologického vývoje může vést až ke krachu podniku. Nesmí se také opomínat technologické odlišnosti na jednotlivých geografických trzích.

Mohlo by se zdát, že přírodní vlivy ovlivňují pouze potravinářství, ale jak ukázala nedávná minulost, tak díky globalizaci může být postižen téměř jakýkoliv trh, viz zemětřesení v Japonsku a nedostatek součástek pro Toyotu.

Neméně důležitá je analýza konkurence v odvětví, neboli **Pětifaktorový model dle PORTERA** (1994). Skládá se z pěti základních konkurenčních sil, a pokud je shrneme dohromady, ukáže nám potenciál zisku v daném prostředí.

#### 1. Nebezpečí ze strany nově vstupujících firem

Pro nově vstupující firmy do odvětví existuje šest překážek vstupu, a to: úspory z rozsahu, diferenciací produktu, kapitálová náročnost, náklady na přechod, přístup k distribučním kanálům a vládní politika.

Podle GRASSEOVÉ, DUBCE a ŘEHÁKA (2012) závisí přitažlivost trhu hlavně na vstupních a výstupních bariérách. Za nejatraktivnější považuje trh s vysokými vstupními a nízkými výstupními bariérami, protože jen málo podnikům se podaří na trh proniknout kvůli vysokým vstupním bariérám, ale zároveň neúspěšné firmy mohou snadno trh opustit. Pokud je ale trh v situaci, kdy jsou vysoké vstupní i výstupní bariéry, jsou neúspěšné firmy nuceny zůstat v odvětví a bojovat o přežití. Vysoká ziskovost trhu je tedy spojena s vysokou mírou rizika. Pokud ale v odvětví nastane situace, že vstupní i výstupní bariéry jsou nízké a není tedy problém pro konkurenty snadno vstoupit i vystoupit, předpokládá se nízký, ale stálý zisk. Nejhorší situací jsou nízké vstupní a zároveň vysoké výstupní bariéry, kdy firmy



nemají problém se vstupem na trh, ale v případě, že nastane zhoršení podmínek, je velmi těžké z trhu odejít. Tato situace je pak následována nadvýrobou, která sníží výnosy všem podnikům na trhu.

## 2. Soupeření mezi stávajícími konkurenty

Společnosti se snaží proklíčkovat k lepšímu postavení, než mají konkurenti. V této části se musí vzít v potaz počet a vyrovnanost konkurentů, tempo růstu odvětví, náklady na skladování, nedokonalá diferenciaci nebo vysoké přechodové náklady, rozmanitost konkurentů a vysoké překážky na výstupu (PORTER, 1994).

GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK (2012) uvádí jako důvody zvyšování rivality zmenšování odvětví nebo jeho stagnace, protože vyšší podíl na trhu mohou firmy získat pouze na úkor současných rivalů, dále vysoké fixní náklady, a vysoký počet konkurentů působících na trhu, kteří prodávají snadno zaměnitelný produkt nebo produkt s malými odlišnostmi.

## 3. Substituty

Substituty neboli náhradní výrobky, jsou nebezpečné především tím, že stanovují cenové stropy a tím vlastně určují i výnosy v odvětví. Čím nižší je cena substitutu, tím je cenový strop a tedy i ziskovost rigidnější (PORTER, 1994).

Odvětví se stává neatraktivním, pokud existuje potenciální nebo dokonce reálná hrozba substituce produktu (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012).

## 4. Odběratelé

Vyjednávací síla odběratelů je založena na několika důležitých faktorech, například diferenciaci produktu, výška přechodových nákladů, plná informovanost odběratelů a výše jejich zisku (PORTER, 1994).

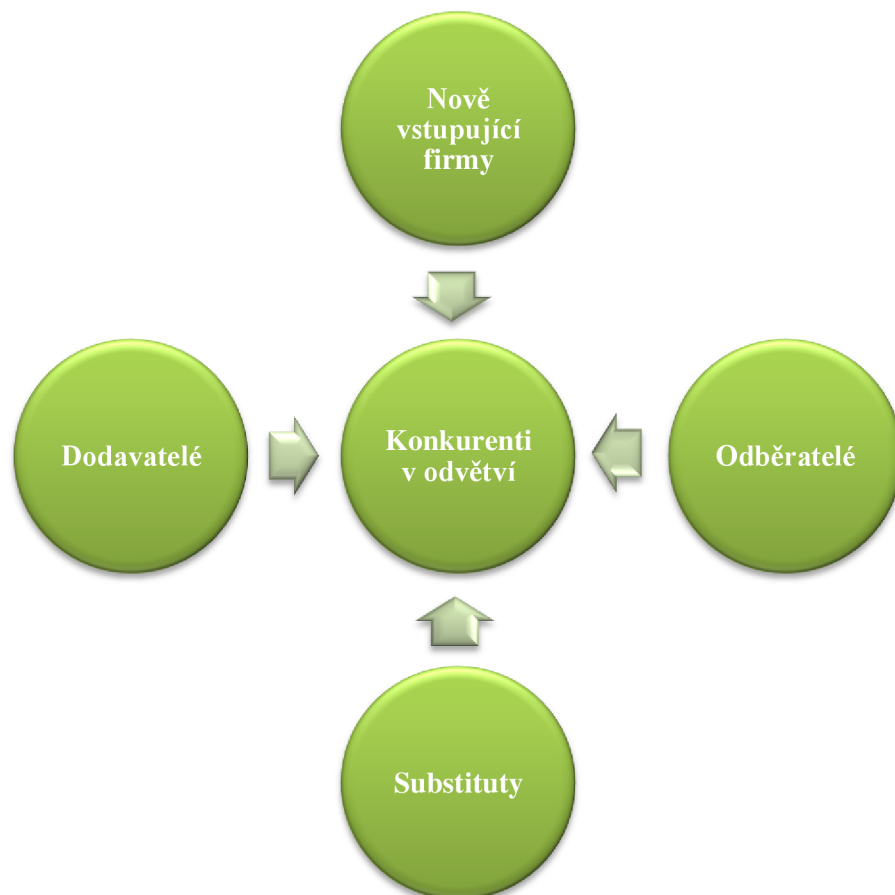
Atraktivita trhu klesá s rostoucí vyjednávací silou odběratelů neboli zákazníků. Čím vyšší mají vyjednávací sílu, tím se více snaží snížit ceny, požadují vyšší kvalitu a další služby. Tím je snižován zisk prodávajícího, protože jsou konkurenti stavěni proti sobě. Jejich vyjednávací síla roste, pokud jsou organizováni a koncentrováni, pokud tvoří produkt podstatnou část jejich nákladů, pokud produkt není diferencovaný, přechodové náklady jsou nízké a pokud je zákazník citlivý na cenu. Firma může reagovat přeorientováním se na menší zákaznickou skupinu, která má

nižší vyjednávací sílu nebo na změnu dodavatele. Nejúčinnější ochranou jsou ale kvalitní nabídky, které se neodmítají (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012).

##### 5. Dodavatelé

Vyjednávací síla dodavatelů závisí opět na ceně produktu. Díky stále se zvyšující ceně mohou dodavatelé z odvětví úplně vytlačit ziskovost, protože spolupracující firmy nemusí mít velký manévrovací prostor pro zvyšování vlastních cen (PORTER, 1994).

GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK (2012) považuje za neatraktivní odvětví to, kde dodavatelé mohou libovolně zvyšovat ceny nebo snižovat kvalitu a kvantitu dodávaného zboží. Síla dodavatelů je zvyšována s jejich koncentrací v odvětví, pokud distribuují unikátní výrobky, pokud produkt tvoří důležitý vstup odběratele nebo pokud se mohou dodavatelé seskupovat. Nejúčinnější obrannou strategií je budování dobrých vztahů s dodavateli.



**Obrázek č. 1: Porterův pětifaktorový model (Upraveno z PORTER, 1994)**

## **Faktory 7S**

Mezi tyto faktory se řadí Struktura, Systémy, Styl, Sdílené hodnoty, Schopnosti, Spolupracovníci a Strategie. Všechny tyto faktory jsou navzájem provázané a tyto faktory určují, zda je firma úspěšná, či nikoliv (SMEJKAL, RAIS, 2003).

## **Strategie**

Pro strategii by měla být základem vize společnosti nebo představitelů firmy a hmatatelné poslání firmy, jako je výroby nebo poskytnutí služby. Strategie by měla být zpracována ve formě pokynů a úkolů, které musí pracovníci splnit, aby bylo dosaženo cílů, které si vrcholní představitelé společnosti stanovili. Ve skutečnosti ale nejde jen o sepsání strategie na papíru, ale především o její realizaci převedení strategie do praxe. Nedílnou součástí je samozřejmě i vyhodnocení úspěšnosti strategie. Samotné provádění strategie znamená provádění změn, ať už menších, méně viditelných až po ty velké zásadní. Ve firmě ale není jen jedna strategie. Existují tři úrovně strategií:

1. Podnikatelská strategie
2. Obchodní strategie
3. Funkční strategie (SMEJKAL, RAIS, 2003)

Podnikatelská strategie je tou nejvyšší strategií, podle níž jsou určovány strategie nižších úrovní, a také určuje, jakým směrem se firma orientuje, jak podniká, v čem podniká a podobně. Do funkčních strategií řadíme strategie jednotlivých oddělení, například marketingová strategie, IT strategie, finanční strategie a podobně (SMEJKAL, RAIS, 2003).

## **Struktura**

Pod tímto faktorem je nutné si představit organizační strukturu podniku. Cílem organizační struktury je optimálně rozdělit úkoly mezi pracovníky dané společnosti. Dále se v organizační struktuře dělí pravomoci a kompetence. Mezi základní typy organizační struktury patří:

1. Liniová struktura
2. Funkcionální struktura
3. Liniově štábní struktura
4. Divizní struktura

## 5. Maticová struktura

U liniové struktury je jasně daný vztah podřízenosti a nadřízenosti, také je u této struktury typické rychlé rozhodování a také je velmi snadné v této struktuře centralizovat moc ve firmě. Jako nedostatek autoři vidí nároky na vědomosti vedoucích jednotlivých oddělení, protože ti nemohou být specializovaní, ale musí se orientovat ve všech odborných činnostech firmy (SMEJKAL, RAIS, 2003).

Funkcionální struktura se snaží dohnat nedostatky liniové struktury a je u ní tedy jeden vedoucí, který odpovídal za všechny činnosti nahrazen několika vedoucími a každý si řeší pouze ty situace a problémy, které spadají do kompetence každého jednoho vedoucího. Nevýhodou této struktury ale může být právě množství těchto odborných vedoucích, kteří jsou pochopitelně značně finančně nákladní a také to, že na jedno úroveň řízení je více vedoucích a teoreticky může dojít k udělení protichůdných pokynů (SMEJKAL, RAIS, 2003).

SMEJKAL A RAIS (2006) uvádějí, že liniově štábní struktura spojuje výhodou obou předcházejících jmenovaných struktur. Odborné činnosti jsou zabezpečeny samostatnými útvary, takzvanými štáby, jejichž kontrola spadá do kompetence vyšších úrovní řízení. Úkolem těchto štábů je také udělování rad a poskytování odborných služeb vedoucím jednotlivých útvarů.

Divizní struktura, jak vyplývá z názvu, je vytvořena z relativně samostatných divizí, které jsou rozděleny dle produktu nebo typu výroby, typu zákazníka a podobně. Každá z divizí má vlastní zázemí, čímž je myšleno oddělení financí, provozní oddělení, obchodní a technické oddělení. Každá odborná činnost spadá pod jednu divizi, což velmi usnadňuje a zrychluje jednání samotných divizí (SMEJKAL, RAIS, 2006).

Maticová struktura, která byla zmíněna ve výčtu jako poslední, je v posledních letech stále více využívána, a to především díky dosahování vynikajících výsledků v krátkém čase, když řeší daný problém. Tento model je také využíván u řešení projektů (SMEJKAL, RAIS, 2006).

V reálu se ale více využívá hybridních struktur, což jsou různé kombinace výše zmíněných struktur, které se ještě dále mění v čase a také kvůli podmínkám (SMEJKAL, RAIS, 2006).

## **Systémy**

Pod odrážkou systémy si můžeme představit především tok informací a systémy používané pro jejich předávání. V současnosti se používá kombinace ručního a automatizovaného způsobu. V případě zpracovávání ostrých dat (ekonomických, výrobních a podobně) se využívají informační systémy nejméně, naopak při zpracovávání neostrých dat (spokojenost zákazníků, měření vztahů se zákazníky a podobně) potřeba informačních systémů roste (SMEJKAL, RAIS, 2006).

## **Styl řízení**

SMEJKAL s RAISEM (2006) uvádí jako dva hlavní styly řízení autoritativní styl, demokratický styl a laissez-faire. Autoritativní styl je charakteristický vyloučením účasti pracovníků na řízení firmy a firmu řídí pouze nejvyšší pracovník v organizačním schématu. Demokratický styl je zase charakteristický tím, že vedoucí umožňuje ostatním pracovníkům se vyjádřit, ale odpovědnost za konečné rozhodnutí vždy leží na vedoucím. Poslední jmenovaný styl, laissez-faire, je založen na značné volnosti pracovníků, kteří si práci rozdělí, a vedoucí zasahuje minimálně.

## **Spolupracovníci**

Pracovníci firmy tvoří hlavní provozní riziko a při špatném jednání pracovníků s klienty nebo zákazníky mohou způsobit až odliv zákazníků. Manažeři by se proto měli věnovat motivaci svých podřízených, snažit se vytvářet pocit sounáležitosti, samozřejmostí jsou dobré vztahy ve firmě a loajalita zaměstnanců ke společnosti a také podpora vnitřní kultury firmy. Personalisté by také měli preferovat pracovníky, kteří žijí svou prací (SMEJKAL, RAIS, 2006).

## **Sdílené hodnoty**

Pracovníci by měli sdílet podobné názory, postoje a hodnoty a ty pak vytváří neformální normy chování v dané firmě. Je to vlastně atmosféra firmy, která je výsledkem myšlení lidí a činností, které jsou ve firmě provozovány (SMEJKAL, RAIS, 2003).

## **Schopnosti**

Ve firmě by měl být vyvíjen neustálý tlak na zvyšování kvalifikace personálu, jak po technické stránce, tak i po stránce ekonomické, právní a informační, aby se tím

zvyšovala úroveň vědění ve firmě a ta mohla růst dál. Manažer by měl mít především schopnost se rychle adaptovat (SMEJKAL, RAIS, 2003).

### **Přehled o trhu**

V tomto kroku by mělo být jasně vysvětleno, co je to trh a jak pracuje, v čem jsou skryty klíčové body a jaké existují segmenty trhu. Vysvětlení trhu by mělo být provedeno především s ohledem na potřeby zákazníků a ne na samotné produkty nebo služby. Na tento krok navazuje tvorba tržní mapy, která má za úkol kvantitativně znázornit množství dovozených/nakoupených, distribuovaných a nainstalovaných produktů. Posledním krokem, jak již bylo zmíněno, je tržní segmentace, která by se měla odehrát v klíčových místech pro rozhodování. Segmentem se dá nazvat seskupení zákazníků nebo spotřebitelů se stejnou nebo alespoň podobnou potřebou (MCDONALD A WILSON, 2012).

### **SWOT analýza**

KOTLER a KELLER (2013) definují SWOT analýzu jako souhrnné zhodnocení silných a slabých stránek společnosti, jejich hrozeb a příležitostí. Příležitosti a hrozby pro firmu plynou z vnějšího prostředí, proto musí podnik neustále sledovat faktory makroprostředí a důležité makroekonomické ukazatele. Pro tuto situaci je vhodné vytvořit marketingový informační systém, který by sledoval důležité změny, trendy a veškeré související hrozby a příležitosti.

Nalezení silných a slabých stránky je cílem interní analýzy. Pod silnými stránkami podniku je možné si představit unikátní stroj nebo technologii, licence, dovednosti specialistů v podniku a podobně (VEBER, SRPOVÁ, 2012).

GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK (2012) uvádí, že při sestavování analýzy SWOT je důležité znát účel, pro který je analýza prováděna. Běžně se tato analýza používá pro vytváření alternativ strategií. Mezi její další využití patří: podklady pro definici vize, podklady pro formulaci strategických cílů a identifikaci kritických bodů nebo oblastí. Pokud se provádění analýzy zasekne pouze na vyjmenování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb a nepokračuje dál v sestavení strategií, ztrácí svůj význam. Ideální je sestavení matice, ve které je dobře ukázána provázanost jednotlivých prvků SWOT analýzy. Na základě této matice jsou dále konkretizovány záměry, strategická rozhodnutí a formulace konkrétní politiky a její naplnění.

GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK (2012) uvádí základní principy provedení SWOT analýzy:

- a) Princip účelnosti: při provádění analýzy musí být neustále upozorňováno na účel, proč je analýza zpracovávána.
- b) Princip kauzality: důležité je se soustředit na příčiny, například slabých stránek a ne na důsledky.
- c) Princip relevantnosti: zaměřit se pouze na důležitá data a fakta. Přehlcení nedůležitými informacemi nám pak nedovolí kvalifikovaně provést analýzu.
- d) Princip objektivnosti: aby byla analýza kvalitně zpracována, musí být provedena objektivně, nejčastěji se toho dosahuje spoluprací několika lidí při provádění analýzy.

Přesný postup provádění analýzy není dán a v literatuře je možné nalézt pouze obecné informace. GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK (2012) ve své knize uvádí následující postup provedení SWOT analýzy:

1. Příprava provedení SWOT analýzy
  - a. Stanovení účelu provedení analýzy
  - b. Definování analyzovaných oblastí
2. Identifikace a zhodnocení slabých a silných stránek společnosti (oblasti, SBU...)
  - a. Identifikace slabých a silných stránek
  - b. Jejich hodnocení
3. Identifikace a zhodnocení příležitostí a hrozeb, které pochází z vnějšího prostředí
  - a. Identifikace příležitostí a hrozeb
  - b. Jejich hodnocení
4. Tvorba matice SWOT
  - a. Zaznamená faktorů strategicky významných
  - b. Generování dalších strategií

GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK (2012) uvádí následující strategie:

1. WO strategie: snaha překonat slabou stránku (W) díky využití příležitosti (O)
2. SO strategie: Snaha využít silnou stránku (S) ve prospěch příležitosti (O)
3. WT strategie: Minimalizovat slabou stránku (W) a přitom se vyhnout hrozbě (T)

4. ST strategie: Snaha využít silné stránky (S) a odvrátit tak hrozbu (T)

### 2.3.2 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum slouží k získání nových informací o spotřebitelích, které nejsou dostupné z marketingového informačního systému případně jiných sekundárních zdrojů. Mezi etapy marketingového výzkumu patří plánování, sběr, analýza a vyhodnocení získaných dat (KOTLER, ARMSTRONG, 2004)

KARLÍČEK a kol. (2013) definovali dva typy výzkumu:

- Primární – jedná se o „terénní“ výzkum, kdy společnost sama sbírá informace na trhu. Slouží jí k tomu nástroje jako dotazování, pozorování a experiment. Dotazování může probíhat buď osobně, telefonicky, písemně nebo on-line, které je v současné době velmi populární. Ten však považován za nereprezentativní, protože ne všichni mají přístup k internetu a ne vždy jsou on-line. Takový výzkum se hodí pro skupinu lidí vyskytující se běžně na internetu.
- Sekundární – někdy také nazývaný výzkum od stolu, který používá zdroje, které již byly uveřejněny a použity k jinému účelu. Těmito zdroji mohou být výroční zprávy společností, knihy, časopisy, databáze a podobně.

Primární výzkum je ale velice finančně a časově náročný a firmy by tedy měla k provedení primárního výzkumu přistoupit až tehdy, pokud jsou informace ze sekundárních zdrojů zastaralé, nepřesné nebo pokud zcela chybí.

KOTLER s ARMSTRONGEM (2004) považují za velmi důležitou úzkou spolupráci mezi všemi marketingovými manažery a analytiky, aby byl stanoven co nejpřesnější cíl výzkumu a důvod jeho provádění. Rovněž uvádí tři typy výzkumu a poukazují na odlišnost cílů jednotlivých výzkumů. Explorativní výzkum má za cíl shromáždění informací, které pomůžou určit problém a posoudit hypotézy. Deskriptivní výzkum má zase za cíl popis marketingového problému nebo situace na trhu. Může se jednat například o postoj spotřebitelů. Kauzální výzkum cíleně testuje hypotézy o vztahu příčiny a následku.



KARLÍČEK a kol. (2013) dále rozdělují marketingový výzkum do dvou skupin podle typu řešeného problému:

### 1. Kvantitativní výzkum

Jak již z názvu vyplývá, tento typ výzkumu řeší otázku „Kolik?“. U tohoto typu výzkumu se pracuje s velmi početnými skupinami respondentů. Výsledkem tohoto typu výzkumu jsou měřitelné informace, jako například množství zákazníků kupující si jednu konkrétní značku a jejich charakteristika, podíl spotřebitelů, kteří znají danou značku, četnost a množství nakupovaného alkoholu na domácnost a podobně.

Důležitým úkolem při tvorbě kvantitativní studie je správný výběr respondentů. Nejpřesnějších výsledků bychom dosáhli při dotazování všech jednotlivců základního souboru. Toto je ale velmi vyčerpávající šetření, které není reálné z hlediska ekonomického a z hlediska rozsáhlosti a nemožnosti donutit zodpovědět otázky všechny oslovené jedince. Technika výběru respondentů musí být nastavena správně, jinak riskujeme, že odpovědi nebudou reprezentativní a výzkum se nebude dát zobecnit. Ideálním výběrem respondentů je náhodný výběr, kdy má každý ze základního souboru stejnou možnost, že bude vybrán. Toho je docíleno například losováním. Tento typ výběru je ale velmi pracný a nákladný. Nyní se proto volí kvótní výběr, kdy jsou respondenti vybíráni podle předem daných sociálních a demografických znaků. Vytvoříme tedy malý model základního souboru, který se pokládá za reprezentativní (KARLÍČEK a kol., 2013).

### 2. Kvalitativní výzkum

Naproti tomu kvalitativní výzkum řeší otázku „Proč?“. U tohoto typu výzkumu stačí málo početné skupinky dotazovaných. Tento výzkum se snaží pochopit, proč zákazníci nakupují právě tyto produkty, jaký je postoj zákazníka k danému produktu a podobně.

Mezi techniky kvalitativního výzkumu můžeme zařadit:

- Hlubkový rozhovor

Jedná se o rozhovor tazatele a respondenta, který je zaměřen na určité zkoumané téma a kdy se snaží tazatel objevit motivy nákupu, chování či postojů. Tazatel oslovuje pouze malé množství respondentů a vybírá je tak, aby co nejvíce odpovídali cílové skupině.

- Skupinový rozhovor

Tato technika používá moderovanou diskuzi šesti až dvanácti vybraných dotazovaných. Diskuze se týká určité problematiky a odehrává se podle předem připraveného scénáře. Nemá trvat déle než 90 minut. Výhodou těchto skupinových rozhovorů je vzájemné ovlivňování diskutujících. Tyto rozhovory je možné provádět prostřednictvím internetu a autoři v nich tedy vidí velký potenciál.

- Projektivní techniky

Tyto techniky se snaží přijít na kloub skrytým motivům nebo postojům. Respondenti jsou na problém dotazování tzv. oklikou, to znamená přes namalování obrázku nebo vytvoření koláže, které určitý problém vystihují. Těmi to technikami lze od respondentů získat odpovědi, které jsou pro ně nevědomé a nedokázali by je tedy vyslovit. Do této kategorie patří i technika volných slovních asociací nebo technika dokončování vět.

- Expertní rozhovory

U těchto rozhovorů je použita stejná technika jako u rozhovorů hloubkových, ale rozdíl je v dotazovaných. V expertních rozhovorech jsou dotazovanými odborníci, jak již z názvu vyplývá (KARLÍČEK a kol., 2013).

BLAŽKOVÁ (2005) se konkrétně zabývá marketingovým výzkumem na internetu. Mezi jeho výhody řadí: rychlost a flexibilitu, relativně nízká nákladovost, použití filtrovaných dotazníků, které eliminují lidskou chybu tazatele, možnost on-line analýz, možnost provádět výzkum globálně a zasáhnouti velkého množství tazatelů a pohodlí pro respondenta. Jako nevýhody označuje: omezení při použití, nereprezentativnost vzorku, možná nedůvěra vůči internetovým průzkumům, v případě emailového výzkumu ztráta anonymity a také nemožnost osobního setkání.

BLAŽKOVÁ (2005) dále uvádí fáze marketingového výzkumu na internetu:

1. Určení potřebných informací

Především je důležité si určit jaké informace je potřeba získat, například jak uživatelé hodnotí webové stránky a co nakupují, obecně jak se na internetu chovají, dále názory uživatelů na různé otázky a zjišťování spokojenosti zákazníků.

2. Specifikace metod sběru, zpracování a vyhodnocení dat
3. Zpracování projektu na výzkum

V tomto kroku jde o určení cílové skupiny, na kterou se bude výzkum zaměřovat, kde získáme data a další hlediska výzkumu. Právě tyto informace se v internetovém marketingovém výzkumu liší od klasického marketingového výzkumu.

4. Tvorba dotazníku

Pro vypracování dotazníku platí pravidlo jednoduchosti, srozumitelnosti, jasnosti a krátkosti. Míra návratnosti dotazníků je ovlivněna motivací respondentů k zodpovězení, což je možné podpořit dárkem za zodpovězení, slevou na nákup v elektronickém obchodě nebo soutěží.

5. Získání dat

Výzkum na internetu je možné provádět buď prostřednictvím emailu, kdy je dotazník rozeslán emailem a vyplněný dotazník v příloze odešle zpět, nebo webových stránek v podobě dotazníku na webu, pop-up neboli vyskakovacího okna, které se zobrazí každému n-tému zákazníkovi a bude tedy splněn náhodný výběr respondentů. Poslední možností je on-line anketa o jedné nebo dvou otázkách, která je zobrazena na webových stránkách a zúčastnit se jí může každý návštěvník stránek.

6. Zpracování a analýza dat

Vyhodnocení dat získaných z on-line dotazníku je velmi jednoduché, protože data jsou již v elektronické podobě sesbírána a zpracovávatel tedy ušetří mnoho času a minimalizuje se riziko chyby lidského faktoru při přepisování dat z papírových dotazníků.

7. Interpretace výsledků a jejich prezentace

### **2.3.2.1 Dotazník**

Tento typ písemné komunikace je velmi choulostivý na správné sestavení a pečlivé promyšlení otázek. Pokud bude dotazník sestaven špatně nebo budou nesprávně formulované otázky, nebude vyhodnocení odpovídat cílům stanoveným na začátku výzkumu. Aby byl dotazník považován za dobrý, měl by splňovat následující kritéria:

1. Psychologický, aby pro respondenta bylo vyplňování dotazníku jednoduché a příjemné. Především je kladen důraz na stručnost, přesnost a pravdivost respondentových odpovědí
2. Srozumitelný pro respondenta, aby nedošlo k nevyhovujícím odpovědím.
3. Funkčně technický, především v sestavení otázek do takového pořadí, abychom dostali co nejpresnější odpovědi na otázky (FORET, 2008).

STÁVKOVÁ a DUFEK (1998) uvádí, že se dotazování skládá ze čtyř fází:

#### 1. Adaptace

Touto fází celý dotazník začíná a má za úkol motivovat dotazovaného k odpovědím a dále ho připravit na zkoumání. Správně motivovat respondenta je jedním z nejdůležitějších, ale také nejsložitějších úkolů na celém dotazníku, protože každý respondent vyznává jiné hodnoty, má jiné zájmy i potřeby. Pro tyto účely slouží úvodní slovo dotazníku, kde je respondent osloven, je mu vysvětlen důvod provádění výzkumu a také je zdůrazněn jeho přínos pro uspokojení potřeb klientů, což pomáhá právě ke zvýšení motivace.

#### 2. Kontakt

Pro zvýšení zaujetí respondenta jsou úvodní otázky snadné a jsou kladeny nepřímou formou, kde respondent může vystupovat na příklad jako rádce při doporučování výrobku nebo služby. Úkolem těchto otázek je především vyvolat zájem.

#### 3. Dosažení určeného cíle

V této části dotazníku jsou již získávány důležité informace pro vyřešení předem vytyčeného úkolu. Tyto otázky jsou nositeli cíle výzkumu, proto je důležité je správně a přesně formulovat a dávat pozor na rozsáhlost dotazníku. Čím je dotazník rozsáhlejší, tím častěji se musí mezi otázky vkládat funkcionálně psychologické, aby rozbily jednotvárnost, při které klesá pozornost dotazovaného.

#### 4. Závěr

Na závěr dotazníku by se měly zařazovat další funkcionálně psychologické otázky, které zbaví respondenta napětí, pokud ještě plně nevyjádřil svůj názor a dále ukončení dotazníku s poděkováním za pomoc. Je vhodné nechat volné místo na konci dotazníku, aby měl respondent ještě možnost se dodatečně vyjádřit.

FORET (2008) klade důraz také na celkový dojem dotazníku, kdy již první straně dotazníku závisí, zda respondent zodpoví otázky v dotazníku či nikoliv. V případě papírového dotazníku hraje svoji roli také formát dotazníku. Pokud bude příliš velký, bude budit dojem rozsáhlého dotazníku, což může mnohé respondenty odradit a naopak příliš malý formát bude nutit respondenty k soustředění při čtení i vyplňování odpovědí. Za důležité dále autor považuje ujištění respondentů o anonymitě při vyplňování dotazníku, určení termínu a způsobu odevzdání dotazníku a také jakým způsobem se má dotazník vyplňovat.

### **Druhy otázek**

Podle STÁVKOVÉ a DUFKA (2002) jsou v dotaznících kladeny otázky s uzavřeným a otevřeným koncem. FORET (2008) ještě přidává kategorii s polouzavřeným (polootevřeným) koncem.

U otázek s uzavřeným koncem je respondentovi nabídnuta jedna nebo více možností, jak odpovědět. Jedno z možností je volba mezi souhlasem a nesouhlasem s otázkou, tedy ano a ne. Další možností je ještě doplnění k předchozím odpovědím možnost nevím. Dalším typem je výběr z nabídnutých odpovědí, kdy může respondent zvolit buď jednu, nebo více z nabízených možností. Nejčastějším způsobem měření postojů a názorů je škálování, kdy po respondentovi chceme, aby vyjádřil svůj názor k danému tématu na stupnici, na které je vyjádřen určitý počet pohledů na toto téma (STÁVKOVÁ, DUFEK, 1998).

Škály mohou být vyjádřeny slovně, kdy je každé odpovědi přiřazena bodová hodnota, dále grafická škála, kdy respondent na úsečce označením jednoho bodu vyjadřuje spokojenost či nespokojenost s danou otázkou. Na koncových bodech úsečky jsou naznačeny extrémní odpovědi typu velmi spokojen a velmi nespokojen. Využívají se i škály pořadí, kdy má respondent podle svých preferencí poskládat vyjmenované objekty, dále škála souhlasu s určitými tvrzeními, další možností je sémantický diferenciál, škála konstantní sumy a tzv. baterie, kdy jsou v jedné baterii koncentrovány odpovědi na řadu otázek (STÁVKOVÁ, DUFEK, 1998).

U otevřených otázek je respondentovi ponechána naprostá volnost v odpovědi, případně zde existují varianty jako asociační otázka, kdy má respondent uvést první reakci na dané slovo v dotazníku, volné dokončení věty nebo povídky respondentem, případně

dokončení obrázku, kdy má dotazovaný za úkol doplnit reakce postaviček na obrázku nebo dokončení tematického námětu, kdy má respondent za úkol vymyslet legendu k předloženému obrázku, případně nastínit budoucí situaci (FORET, 2008).

### **2.3.3 Konkurenční strategie**

PORTER (1994) v nejširším pojetí rozeznává tři obecné vnitřně soudržné strategie pro vytvoření dlouhodobě udržitelného postavení a předstížení konkurentů na trhu. Účelem těchto strategií je určení koncepce, na které se dále bude stavět marketingový mix a další marketingové nástroje.

#### **Prvenství v celkových nákladech (Strategie nízkých nákladů)**

Aby byla tato strategie úspěšná, musí mít firma nižší náklady než její konkurence. Toho lze dosáhnout úsporami z rozsahu, snížením nákladů na výrobu, servis, distribuci a podobně. Tím firma dosáhne nižších cen než má konkurence, ale musí to být podmíněno tím, že je kvalita produktu pro odběratele dostačující (KARLÍČEK a kol., 2013).

PORTER (1994) uvádí, že aby firma dosáhla vedoucího postavení v nákladech, musí zavést výkonné výrobní zařízení, pečlivě kontrolovat možnosti snížení nákladů přímých i režijních a snižovat náklady v oblastech jako jsou reklama, výzkum, vývoj, prodej, služby, v manažerské sféře. Nízké náklady totiž firmě přináší ochranu před konkurencí, před významnými odběrateli, kteří jako jediní jsou schopni stlačit ceny na úroveň nejvíce úspěšného konkurenta a také před významnými dodavateli tím, že se dokážou pružněji vypořádat s růstem nákladů na straně vstupu. Na druhou stranu může být tato strategie z počátku velmi kapitálově náročná kvůli investicím do nových technologií, kvůli agresivní cenotvorbě a také ztráty na počátku při získávání tržního podílu. Aby mohlo být dosaženo této strategie jako úspěšné, musí firma mít právě vysoký podíl na trhu nebo jiné významné přednosti.

PORTER (1994) upozorňuje na rizika strategie prvenství v celkových nákladech, jako je znehodnocení minulých investic nebo znalostí technologickými změnami, díky imitacím nebo investicím do nejmodernější technologie mohou mít i následovníci nebo noví účastníci trhu dosáhnout nízkých nákladů, kvůli nadměrně věnované

pozornosti nákladům managementu unikne potřeba změnit produkt nebo marketingovou strategii.

BLAŽKOVÁ (2005) ve své knize uvádí, že na internetu je možné uplatnit strategii nízkých nákladů a to díky nízkým nákladům na nájem, distribuci a podobně. Rizikem však je vstup nové firmy na trh, která má ještě nižší náklady a je tedy otázkou, zda je tato strategie trvale udržitelná.

### **Strategie diferenciac**

Firma, která zvolila strategii diferenciac, se snaží o unikátní produkt odlišný od konkurentů. Odlišností může být vlastnost nebo obecně benefit spojený s produktem nebo také značka. Tato strategie je ale nákladově náročnější, a pokud má být účinná, musí zákazník danou vlastnost nebo benefit ocenit a zaplatit tak za produkt vyšší cenu, která pokrývá jak zvýšené náklady, tak generuje firmě zisk (KARLÍČEK a kol., 2013).

Podle PORTERA (1994) je možných několik přístupů k diferenciaci. Mezi prvními například zmiňuje výše uvedenou značku, dále design výrobku, technologii, vlastnosti produktu, servis pro zákazníky, prodejní síť. Jako ideální vidí případ, kdy se forma odlišuje ve více faktorech současně. Ochranou firmy proti konkurenci je v tomto případě loajalita zákazníků k dané značce a nižší cenová citlivost. Diferenciac produktu ale může bránit v zisku velkého tržního podílu, protože diferenciac většinou značí exkluzivitu a to je neslučitelné právě s velkým tržním podílem. Může se také stát, že ačkoliv budou zákazníci plně uznávat nadvládu společnosti na trhu, nebudou ochotní nebo způsobilí platit stanovené vyšší ceny.

Rizika u strategie diferenciac jsou podle PORTERA (1994) následující: zákazníci nemusí být loajální k dané značce, pokud je cenový rozdíl u produktu mezi konkurenty se strategií nízkých nákladů a strategií diferenciac příliš velký. Zákazníci oželí odlišné vlastnosti, pokud dosáhnou podstatných úspor v nákladech. Dále je úroveň diferenciac snižována imitacemi produktů a také u zákazníků může klesat potřeba diferenciacního faktoru v důsledku promyšleného zákaznickova chování.

Podle BLAŽKOVÉ (2005) je možné také na internetu realizovat diferenciacní strategii, obzvláště pokud firma nabízí velmi specifický produkt. Diferenciac může být prováděna v oblasti kvalitnější péče o zákazníky nebo nalezení dosud neobsazené tržní mezery, zamíření pozornosti k novým trhům nebo soustředění se na určitý segment.

### **Soustředění pozornosti (Strategie tržních výklenků)**

Tato strategie se zaměřuje na obsluhu úzkého segmentu zákazníků, kteří mají naprosto specifické potřeby, na které se daná firma specializuje. Firma předpokládá, že pro ostatní konkurenty je tento tržní výklenek neatraktivní. Protože firma specializuje pouze na tento výklenek, dokáže ho obsloužit lépe než její konkurenti, kteří se zaměřují na více segmentů trhu (KARLÍČEK a kol., 2013).

Podle PORTERA (1994) se může firma soustředit jak na konkrétní skupinu odběratelů, tak na geografický trh nebo část výrobní řady. Strategií je soustředit pozornost na zvolený objekt a co nejlépe mu vyhovět. Právě z efektivnějšího obsluhu vybrané oblasti nebo části trhu, než dokáže konkurence je principem této generické strategie. V reálu firma dosáhne buďto diferenciaci nebo dokáže snižovat náklady, v některých případech dokonce obojího.

PORTER (1994) uvádí, že u této poslední strategie hrozí riziko nalezení dílčích trhů uvnitř území, na které se firma soustředí a dojde k vyrušení zacílení dané firmy, nebo jsou rozdíly mezi konkurencí v nákladech a soustředícími se firmami natolik odlišné, že jsou eliminovány nákladové výhody, které vyplývají ze sledování úzkého cíle.

Podle BLAŽKOVÉ (2005) je možné využít na internetu i strategii soustředění se na jeden nebo více úzce určených tržních výklenků, u nichž se pak uplatňuje buďto strategie nízkých nákladů nebo strategii diferenciaci.

#### **2.3.4 Segmentace, targeting, positioning = cílený marketing**

Cílený marketing řeší problém mezi individuálním marketingem a masovým marketingem. Individuální marketing se snaží přizpůsobit produkt individuálním potřebám každého jednotlivého zákazníka a masový marketing nerespektuje rozdíly mezi zákazníky a nabízí všem zákazníkům jediný standardizovaný produkt. Ani jeden z přístupů není ideální, proto se v současnosti přistupuje k cílenému marketingu, kdy si firma rozdělí trh podle různých kritérií do několika skupin neboli segmentů. Tyto segmenty, pokud má být segmentace efektivní, by měly splňovat podmínku vnitřní homogenity a vnější heterogenity. Firma pak osloví segment nebo několik segmentů specifickým produktem. Tato fáze výběru segmentů se již nazývá targeting,



neboli zaměřování. Jako poslední se provádí positioning značky nebo produktu, kdy se firma snaží ovlivnit vnímání značky nebo produktu kupujícími (KARLÍČEK a kol., 2013).

### **Segmentace**

KOTLER a ARMSTRONG (2004) definují segmentaci jako rozdělení trhu do homogenních skupin, které jsou navzájem odlišné chováním, potřebami a vlastnostmi. Trh je tvořen mnoha zákazníky s různými potřebami a mnoha výrobky. Na marketingových odbornících pak je, jak daný trh rozdělí, jaká kritéria k tomu použijí a pak určí segment, který má nejlepší příležitost ke splnění předem stanovených firemních cílů. Pokud chtějí působit na více segmentů, tak na každý segment by měli použít jiný marketingový mix.

Proces segmentace má svá pravidla, a pokud tyto pravidla dodržíme, bude trh rozdělen na segmenty správně a užitečně. Segment by měl být měřitelný, efektivně dosažitelný, dostatečně velký, odlišný od ostatních a akční (KOTLER, ARMSTRONG, 2004).

Segmentovat trh můžeme podle následujících faktorů:

- Geografická segmentace

Trh můžeme segmentovat dle národností, států, jednotlivých regionů, samotných měst a podobně. To umožní firmě se soustředit na rozdíly mezi jednotlivými oblastmi a zaměřit se na potřeby a požadavky jednotlivých oblastí.

- Demografická segmentace

Demografické rozčlenění trhu znamená členění dle věku, fáze života, příjmů, pohlaví, dosažené stupně vzdělání, vykonávaného povolání, náboženství, příslušnosti k určitému etniku a národnosti. Toto dělení patří mezi nejpobulárnější, protože potřeby zákazníků a jejich zvyklosti jsou úzce spojeny s výše jmenovanými demografickými proměnnými.

- Psychografická segmentace

Tato kategorie znamená rozdělení zákazníků podle životního stylu, který vyznávají, příslušnosti k určité společenské třídě nebo podle osobních charakteristik.

- Behaviorální segmentace

Tato segmentace se vyznačuje dělením zákazníků podle jejich znalostí, jaké mají ohlasy na produkt, podle postojů, nákupních příležitostí, frekvence použití nebo dokonce statutu věrnosti (KOTLER a ARMSTRONG, 2004).

### **Targeting**

Po fázi segmentace trhu přichází řada na výběr cílového segmentu nebo cílových segmentů. Tento krok se nazývá targeting, česky zacílení. Nejlepší volbou je segment, který poskytuje soustavně největší hodnotu pro firmu. Z důvodu limitace zdrojů může firma zvolit pouze jeden segment nebo dokonce jen část segmentu, takzvané niky. Naopak velká firma se může rozhodnout nabízet své produkty všem segmentům. Většina společností ale volí strategii jednoho segmentu. Pokud v něm uspěje, oslovuje další (KOTLER, ARMSTRONG, 2004).

Aby byl zvolen správný segment, musí firma vyhodnotit potenciál každého jednotlivého segmentu a to pomocí faktorů jako: velikost segmentu a jeho růst, cíle a zdroje firmy a atraktivita segmentu. Po vyhodnocení segmentů se firma rozhoduje, který ze segmentů bude jejím cílovým trhem, na který se zaměří a také jakou strategii pokrytí využije. Tyto strategie jsou tři: nediferencovaný marketing, kdy se firma rozhodne ignorovat segmentaci a bude nabízet produkty celému trhu pouze jedním způsobem, diferencovaný marketing, kdy se firma zaměřuje na jednotlivé segmenty a pro každý z nich má zpracován jiný marketingový mix a poslední strategií je koncentrovaný marketing, kdy se firma, většinou s omezenými zdroji, snaží získat velký tržní podíl v jednom segmentu nebo několika mikrosegmentech (KOTLER, ARMSTRONG, 2004).

### **Positioning**

Pokud již má firma zvolený segment, kterému by chtěla své produkty prodávat, přichází na řadu krok positioning, česky volba pozice výrobku. Tím je myšleno místo, které výrobek nebo produkt zaujme v mysli odběratele nebo zákazníka vzhledem ke konkurenci. Právě konkurenční výhodou a přemýšlení o ní musí začínat positioning. Na tomto kroku je pak vystavěn celý positioning. Musí dát zákazníkovi najevo, že s koupí daného produktu si kupuje i vyšší hodnotu než má produkt konkurence. Positioning tedy musí jednoznačně odlišovat produkt od konkurenčního a myšlenka

positioningu musí být jasná a jednoduchá. Na marketingového pracovníka jsou v tomto kroku kladeny vysoké nároky na psychologické znalosti, protože se musí vcítit do role zákazníka, do jeho pocitů, aby našel správné klíčové body odlišnosti od konkurence a určil tak konkurenční výhodu firmy (KOTLER, ARMSTRONG, 2004).

### **2.3.5 Marketingový mix**

Marketingový mix tvoří základní prvek moderního marketingu. Jedná se o soubor taktických marketingových nástrojů, kam se řadí výrobková (product), distribuční (place), komunikační (promotion) a cenová složka (price) neboli 4P. Aby byl marketingový mix účinný, musí všechny složky dohromady tvořit ucelený program, který přináší zákazníkovi co nejvyšší možnou hodnotu a současně plní stanovené marketingové cíle. Existuje však i další názor, že koncepce 4P, tedy marketingový mix z pohledu výrobce nebo prodejce není relevantní, protože se nezabývá pohledem kupujícího. Marketingový mix z pohledu spotřebitele je popsán jako koncept 4C a obsahuje složky jako: řešení potřeb zákazníka (customer solution), náklady vznikající u zákazníka (customer cost), dostupnost nebo pohodlnost řešení (convenience) a komunikace (communication) (KARLÍČEK a kol., 2013).

#### **Product**

Produkt může být nejen fyzické zboží, ale i služby, myšlenky, informace, zážitky a jejich nejrůznější kombinace. Aby daná zvolená strategie fungovala, je nutné, aby jí veškeré vlastnosti a charakteristiky odpovídaly (KARLÍČEK a kol., 2013).

U výrobku marketingoví odborníci rozeznávají tři vrstvy výrobku. První a základní vrstvou výrobku je jádro, které označuje, co si zákazník kupuje. Střední vrstva výrobku je tvořena skutečným výrobkem, ve kterém se odráží jeho styl, design, kvalita, balení, značka a podobně. Vnější vrstva je tvořena rozšířeným výrobkem, kde firma nabízí zákazníkům doplňkové služby, pokud si daný výrobek zakoupí, například instalaci, záruku, prodejní servis a podobně (KOTLER, ARMSTRONG, 2004).

Jakmile firma uvede na trh svůj nový produkt, snaží se, aby byl co nejvíce úspěšný. Nedají se očekávat prodeje do nekonečna, cílem je získat dostatečně velký zisk na pokrytí úsilí při uvádění produktu na trh a také pokrytí rizika při uvádění daného produktu na trh. Každý produkt má svůj životní cyklus, jehož délka a průběh

se ale nedají dopředu určit. Můžeme pouze určit, v jaké životní fázi se nyní produkt nachází. Životních fází produktu je popsáno pět:

#### 1. Vývojová fáze

V tomto období firma hledá nápady na nový produkt a začíná vybrané náměry realizovat. Protože ještě nebyl produkt uveden na trh, jsou prodeje nulové a investiční náklady na produkt rostou.

#### 2. Zaváděcí fáze

V této fázi je již produkt vyvinut, odzkoušen a může být uveden na trh. I s masivní marketingovou kampaní jsou počáteční čísla prodejů nízká, protože je nutné prvně zákazníka informovat o novém produktu na trhu a přesvědčit je ke koupi a vyzkoušení produktu.

#### 3. Růstová fáze

Tato fáze se vyznačuje zvyšováním objemů prodeje, protože současní zákazníci produkt kupují nadále a díky pozitivnímu doporučení získávají další nové zákazníky. V tomto období se náklady na propagaci snižují kvůli rostoucím objemům a roste také zisk.

#### 4. Zralostní fáze

Jakmile začne tempo růstu prodejů nového výrobku klesat, vstupuje výrobek do své čtvrté životní fáze. Obvykle toto stádium trvá déle než obě předchozí stádia. Zvyšuje se konkurence, konkurenti začínají snižovat ceny a zvyšovat investice do propagace a zdokonalování produktů, což vede k poklesu zisku.

#### 5. Úpadková fáze

Fáze úpadku nastává, pokud se prodeje začnou snižovat až na nulu nebo na velmi nízkou úroveň. Buďto plynulým tempem nebo rychlým, záleží na daném výrobku a důvodu jeho užívání spotřebiteli. Důvodem poklesu může být technologický pokrok, sílící konkurence nebo změny v potřebě spotřebitelů. Firma se pak musí rozhodnout, zda bude daný výrobek podporovat nadále, což je ale velmi finančně náročná varianta, nebo daný produkt přestane vyrábět a prodá ho jiné firmě nebo nechá produkt úplně zaniknout (KOTLER, ARMSTRONG, 2004).

## Price

Většina lidí chápe cenu pouze jako hodnotu, která musí být vynaložena na nákup výrobku nebo služby. V širším slova smyslu ale cena znamená i hodnotu vytvářenou výrobkem nebo službou pro spotřebitele. Historicky byla cena vytvářena vyjednáváním mezi prodávajícím a nakupujícím, v období rozmachu obchodu v 19. století byla trendem myšlenka jednotných cen pro všechny zákazníky. V současnosti se díky internetu opět vrací myšlenka dynamické cenotvorby, jako tomu bylo v minulosti (KOTLER, ARMSTRONG, 2004).

Produkt, place a promotion jsou nosiči nákladů, ale cena jako jediná vytváří příjem. Také se považuje za nejpružnější složku marketingového mixu, protože ji lze velmi rychle upravovat nebo měnit. Cenotvorba a cenové strategie jsou jedním z důležitých úkolů, kterými se zabývají všechny manažerské úrovně. Tvorbu cen ovlivňuje mnoho faktorů jak interních, tak externích (KARLÍČEK a kol., 2013).

Mezi interní faktory se řadí:

- Marketingové cíle firmy

V případě, že firma již má vybraný cílový segment a positioning výrobku, je stanovení ceny jednoduchou záležitostí. Positioning totiž do velké míry určuje právě cenovou strategii. Toto ale není jediný cíl, který může firma sledovat. Mezi další cíle patří maximalizace zisku, zvětšování tržního podílu, zvyšování kvality nebo přežití. Tyto cíle následně určují cenovou politiku ve firmě, například pokud chce firma zabránit vstupu nových konkurentů do odvětví, stanoví nízkou cenu a podobně (KOTLER, ARMSTRONG, 2004).

- Náklady

Náklady na výrobek jsou determinujícím faktorem pro stanovování cenové politiky. Podnik nemůže stanovit cenu nižší, než jsou náklady na výrobek, distribuci a prodej, jinak by se dostal do ztráty. Avšak firmy, které soupeří o prvenství v nákladech, se snaží cenu snížit na minimum, aby tím takzvaně odrovnali konkurenci. Pokud firma neusiluje o prvenství v nákladech, tak musí dlouhodobě sledovat vývoj nákladů a v případě, že se náklady navýší, buď se musí firma spokojit s nižší mírou zisku, nebo zvýšit cenu výrobku (KARLÍČEK a kol., 2013).

- Politika firmy

V malých firmách o cenotvorbě rozhoduje vedení společnosti a ne oddělení marketingu nebo prodeje, naopak ve velkých firmách rozhodnutí o ceně leží na manažerech jednotlivých výrobních řad nebo divizí. Vedení společnosti by si mělo ujasnit, na kom leží tíha stanovení ceny, což je ale specifické pro každou společnost (KOTLER, ARMSTRONG, 2004).

Vnější neboli externí faktory, které mají vliv na tvorbu cen, jsou:

- Charakteristika poptávky a trhu

Celková poptávka nebo současná situace na trhu jsou protipólem nákladů. Jestliže náklady určují nejnižší cenu, za kterou může společnost své výrobky prodávat, pak poptávka na trhu nebo tržní situace určují nejvyšší cenu, za kterou může firma své výrobky na trhu prodat. Pro marketéry je tedy nezbytně důležité dokonale pochopit nejen vztah mezi poptávkou po produktu a cenou tohoto produktu, ale také chování zákazníků a psychologii nákupního chování.

- Konkurenční ceny, náklady a nabídka a další faktory vnějšího prostředí.

Především reakce konkurence na změnu ceny výrobků. Pokud firma nastaví vysoké ceny s vysokou marží, může to být lákadlem pro vstup dalších konkurentů na trh a naopak pokud stanoví nízké ceny a s nízkou marží, může to spoustu firem odradit a dokonce přimět některé firmy k opuštění trhu (KOTLER, ARMSTRONG, 2004).

- Ostatní externí faktory

Cenotvorbu samozřejmě ovlivňuje celá řada dalších faktorů, KOTLER a ARMSTRONG (2004) se zmiňují o inflaci a její míře, úroková míra nebo v jaké fázi ekonomického cyklu se momentálně trh nachází. Společnost by také měla vzít v úvahu reakci prodejců na změnu cen produktů.

### **Metody, které se používají pro tvorbu cen**

Výše jsou zmíněné faktory vnitřní i vnější, které musí vzít firma v úvahu, když stanovuje cenu svých produktů. Reálná cena by se měla pohybovat v rozmezí od natolik nízké na to, aby tvořila zisk firmy a natolik vysokou, aby po produktech nebyla žádná poptávka. Konkrétně se tedy dá říci, že náklady tvoří spodní ohraničení stanovení ceny

a hodnota produktu, kterou vnímá zákazník, tvoří horní mez stanovení ceny. Existují tři základní přístupy k tvorbě ceny produktu:

1. Cena orientovaná podle nákladů
2. Cena orientovaná dle hodnoty
3. Cena orientovaná dle konkurence

V případě prvního přístupu je nejsnazší metodou cenotvorby stanovení ceny pomocí přírážky, kdy se k nákladům připočte přírážka neboli marže. Tato metoda ale naprosto ignoruje konkurenční ceny a poptávku, která je po produktu na trhu, proto není možné, aby byla tímto způsobem stanovena optimální cena. Jinou metodou, která spadá do této kategorie je určení ceny pomocí cílové rentability neboli návratnosti, kdy se společnost snaží určit cenu, která je vyšší než náklady na produkt nebo takovou cenu, která dosahuje určené míry rentability (KOTLER, ARMSTRONG, 2004).

Hodnotově orientovaná cena je další již zmíněnou variantou cenotvorby. Podstatou je stanovení ceny je zjištění, jak vnímá hodnotu výrobku nakupující a podle tohoto zjištění cenu stanovit. V tom případě musí firma s propočty ceny za výrobek operovat dříve, než jsou sestaveny marketingové plány a ne až po sestavení plánů. Hodnotově orientovaná cenotvorba je vlastně opačným procesem, než je cena výrobku stanovena dle nákladů, protože prvně se zjišťují informace u spotřebitelů, kdežto u nákladově orientované cenotvorby je na prvním místě řetězce výrobek jako takový a stále více firem se přiklání právě ke stanovení ceny na základě hodnoty vnímané zákazníkem (KOTLER, KOLLER, 2013).

Jako poslední metodu cenotvorby autoři uvádí stanovování cen podle konkurence. U této metody výrobní podnik stanovuje cenu na základě cen konkurence, pokud jsou výrobky podobné. Pozornost je tak odvedena od nákladů a poptávky, která po produktech na trhu je. Velmi přitom ale záleží na charakteristikách trhu, protože na trhu s komoditami se bude volit spíše stejná cena, jako má konkurence, menší firma bude spíše sledovat nejsilnější firmu na trhu a cenu volit podle ní a podobně. Výhodou této strategie je, že se firma s největší pravděpodobností vyhne nepříjemným cenovým válkám s konkurenty (KOTLER, KOLLER, 2013).

## Place

Pod touto částí marketingového mixu se ukrývají dříve distribuční, dnes marketingové kanály. Tato část mixu se velmi často opomíná, protože ji manažeři ani ředitelé firem nepovažují za důležitou, ale opak je pravdou a právě nedomyšlení nebo opomenutí může vést k negativním výsledkům v podnikání, i když vše ostatní může být promyšleno a naplánováno dokonale (KOTLER, ARMSTRONG, 2004).

V současné době je ve velkém rozmachu e-commerce, kdy se prodej produktu a samotná transakce odehrávají na webových stránkách. Důvodem je především velká úspora nákladů prodejců, kdy ušetří za pronájem kamenné prodejny, mzdy zaměstnanců a držení zásob. Konkurence mezi online obchodníky tkví především v následujících faktorech: webové stránky a interakce zákazníka s nimi, způsob doručení objednávky, schopnost vyřešení nastalých problémů.

V oblasti e-commerce existují dva druhy společností, čistě online společnosti, které obsluhují trh pouze pomocí svých webových stránek a hybridní společnosti, které mají své kamenné obchody a webové stránky používají jako další možnou alternativu prodeje nebo jako čistě informační zdroj o společnosti (KOTLER, KELLER, 2013).

U čistě online společností je zásadním faktorem úspěchu úroveň poskytovaných služeb. KOTLER A KELLER (2013) uvádí, že pouhá 2 – 3 % návštěv webových stránek skončí úspěšně, tedy nákupem zboží. Proč tomu ale tak je? Zákazníci postrádali příjemné zážitky z nákupu, dále nemožnost kontaktovat zástupce firmy a prokonzultovat s ním nákup daného zboží a nulová společenská interakce. Také složitost stránek a objednávacího procesu je často překážkou v koupi nebo spíše zákazníka od koupě odradí. Na to společnosti začaly reagovat a v současné době je nepřehledné množství obchodů s možností chatu s prodejcem. Další možností se využít nákupních avatarů, kteří jsou nejčastěji představováni animovanými postavičkami. Mohou sloužit buď jako průvodci po webových stránkách, osobní nákupní asistenti nebo jen partneři při konverzaci. Pokud si získají důvěru zákazníků jako odborníci nebo jsou zajímaví, mohou pomoci zvýšit efektivitu e-shopů.

Dalším faktorem, který zákazníci považují za důležitý, je zabezpečení osobních informací. K ubezpečení zákazníků o bezpečnosti webových stránek nejlépe slouží kvalitní design webových stránek a jejich bezproblémové fungování. Přilákat nové



zákazníky mohou i nové technologie, často zmiňované, kvalitně napsané a hlavně zajímavé blogy (KOTLER, KELLER, 2013).

Důležitou částí distribuce je i logistika, která se zabývá tím, jak s co nejmenšími náklady dostat zboží ve správný čas na správné místo. Současně ale nelze maximalizovat úroveň služeb poskytovaných zákazníkům a minimalizovat náklady na logistiku (KOTLER, KELLER, 2013).

Existují čtyři základní logistické otázky, na které by si měla každá společnost odpovědět:

1. Jak budeme zpracovávat objednávky?

V současné době se většina společností snaží snížit dobu mezi přijetí objednávky a odesláním objednávky. Čím je tato doba kratší, tím se zvyšuje spokojenost zákazníků a naopak.

2. Kde bude probíhat skladování zásob?

3. Jaká by měla být úroveň zásob?

Není možné držet na skladě takové množství zásob, které by dokázaly uspokojit všechny objednávky okamžitě. Pokud se uspokojení objednávek blíží k 100 %, exponenciálně se zvyšují náklady na držení těchto zásob.

4. Jakým způsobem budeme zboží dopravovat?

Cena výrobku je samozřejmě ovlivněna i volbou dopravy. Prodejci musí zvážit mnoho kritérií při výběru dopravy, například rychlost, dostupnost, náklady nebo spolehlivost daného typu dopravy.

Strategie logistiky by měly zahrnovat kromě úvah nákladů i strategie podniku a cíle v oblasti logistiky stanovit tak, aby se buď vyrovnali běžným standardům, které poskytují konkurenční firmy, anebo je dokonce překonaly (KOTLER, KELLER, 2013).

## **Promotion**

Dnes se termín promotion zaměřuje spíše za termín komunikace, který více vystihuje tuto oblast marketingového mixu, protože se stále více a více využívají moderní komunikační technologie a je tedy obměna názvu na místě (PŘÍKRYLOVÁ, JAHODOVÁ, 2010).

PŘIKRYLOVÁ a JAHODOVÁ (2010) uvádí, že i pro marketingovou komunikaci musí být stanoveny cíle, které má plnit, aby nebylo plýtváno zdroji a byla ku prospěchu podnikání. Tyto cíle by měly vycházet z již stanovených strategických marketingových cílů, vzít v úvahu by měly i cílovou skupinu, pro kterou je tento marketingový mix vytvářen a samozřejmě i stádium životního cyklu, ve které se produkt nachází. Autorky uvádějí několik příkladů cílů, které se nejčastěji uvádějí:

1. Poskytnutí informací
2. Vytvoření poptávky a její stimulace
3. Diferenciace
4. Vyzdvihnutí hodnoty a užitku produktu
5. Stabilizace obratu firmy
6. Vybudování a udržování značky
7. Posílení image firmy

### **Komunikační mix**

Tento mix je pod soustavou marketingového mixu jako celku a skládá se z pěti (PŘIKRYLOVÁ, JAHODOVÁ, 2010), u KOTLERA a KELLERA (2013) z osmi částí.

PŘIKRYLOVÁ s JAHODOVOU (2010) vyjmenovávají osobní prodej, reklamu, podporu prodeje, přímý marketing a public relations.

Osobní prodej definovaly jako ukázkou produktu při osobní komunikaci mezi prodejcem a kupujícím. Kromě prodeje produktu je cílem také tvořit dlouhodobé vztahy se zákazníkem, zlepšovat image nejen produktu, ale i firmy samotné.

Za reklamu považují neosobní komunikaci, která pro sdílení informací a předávání sdělení cílové skupině zákazníků používá média, jako denní tisk, billboardy, reklamní spoty v televizi nebo na rozhlasových stanicích a podobně.

Za podporu prodeje autorky považují krátkodobý stimul, který pomáhá zvýšit prodej určitého produktu. Mohou to být slevy, vzorky zdarma, soutěže o ceny, účast na výstavách a podobně.

Za přímý marketing bylo dříve považováno rozesílání zboží od výrobce přímo do poštovní schránky spotřebiteli. Dnes, díky rozvoji internetu a komunikačních technologií můžeme za přímý marketing považovat jakékoliv aktivity, při kterých

oslovujeme konkrétního zákazníka nebo celou cílovou skupinu. Jako příklad mohu uvést rozesílání newsletterů.

Posledním bodem je public relations neboli zkráceně PR. Tato část komunikačního mixu se stará o vztahy společnosti s veřejností a naopak. Logicky se tedy dá domyslet, že nejdůležitější činností bude publicita. Významným nástrojem PR je sponzoring.

KOTLER s KELLEREM (2013) ještě přidávají události a zážitky, interaktivní marketing a ústní šíření.

Pod pojem události a zážitky se ukrývá, v dnešní době již často skloňovaný, event marketing, tedy aktivity a programy, která pomáhají více zviditelnit a vzájemně působit značku na zákazníka a opačně. Tyto aktivity jsou sponzorované společností a mohou to být sportovní nebo umělecké akce nebo méně formální aktivity.

Pro interaktivní marketing slouží online prostředí a programy navržené tak, aby oslovovaly přímo zákazníka nebo se podílely na zlepšování image nebo podpoře prodeje produktů.

Ústní šíření je jakákoliv forma komunikace (ústní, psaná, elektronická), při které sdělujeme zkušenosti s používáním daného výrobku a služby nebo jen s nákupem daného produktu.

Pro prostředí internetu ale platí trochu jiná pravidla a proto se pro tuto oblast komunikační mix mírně upravuje. PŘIKRYLOVÁ s JAHODOVOU (2010) za prostředky komunikačního mixu na internetu považuje:

- Reklamní kampaně
- Virální marketing
- Microsites
- Online PR
- Marketing na podporu komunit
- Advergaming
- Buzz marketing

Reklamu na internetu lze k zákazníkům dostat dvěma způsoby: buďto elektronickou poštou, kdy zákazníci dostávají informační emaily po té, co se zaregistrovali

na webových stránkách nebo přímo na webových stránkách prostřednictvím bannerů nebo textové reklamy.

Advergaming je pojem pro umístění reklamního obsahu do interaktivní hry, která se dá stáhnout a hrát v mobilním telefonu.

Virální marketing představuje lavinově se šířící sdělení mezi příjemci z důvodu jeho zajímavosti. Cílem je opět zvýšení prodejů produktů, ovlivnění chování zákazníků nebo zvýšení povědomí o značce. Virální marketing je velmi široký pojem a patří sem například Word-of-Mouth, neboli ústní šíření, která zmiňovali již KOTLER s KELLEREM (2013), buzz marketing, kdy se snaží firma vytvářet debatu o značce nebo produktu pomocí témat, která vyvolávají pozornost zákazníků nebo rozruchu.

Sociální média a sociální sítě hýbou dnešním světem. Mnozí se ptají na otázku, proč jsou tak oblíbené? Důvod je jednoduchý, obsah se vytvářen samotnými uživateli a je i uživateli šířen, což zajišťuje neustálou dynamiku sítí a médií. S tím souvisí i zvyšující se důvěra v tyto sítě a naopak vzrůstající nedůvěra k reklamě. Sociální média ale nejsou určena k reklamě a propagaci, ale především ke komunikaci. Výhodou komunikace firmy se zákazníky je její obousměrnost, jak informace plynoucí z firmy, tak informace o produktech a firmě od zákazníka a lépe tak uspokojovat potřeby zákazníků, což je cílem marketingu (JANOUC, 2010).

V kamenném obchodě můžete požádat o pomoc při výběru prodavače, ale jak postupovat v případě elektronického obchodu? Ano, mnohé obchody umožňují chatovat s prodavačem, který může při výběru pomoci a poradit, ale některé e-shopy mají natolik rozsáhlý sortiment, ve kterém se nemůže jeden člověk dobře zorientovat a bylo by nutné zaměstnat více prodavačů. Což jsou ale další náklady, kterým se ale e-shopy chtějí vyhnout. V tomto mohou pomoci právě sociální média přímo v e-shopech, kam mohou zákazníci umístit svůj komentář, zkušenost s nákupem, produktem, ohodnotit daný obchod nebo produkt nebo doporučit obchod nebo produkt známému (JANOUC, 2010).

JANOUC (2010) ve své knize uvádí následující druhy sociálních médií, se kterými se můžeme na internetu setkat, rozděleny podle marketingové taktiky:

- Sociální sítě – asi nejznámější Facebook, LinkedIn

- Blogy všeho druhu – Twitter
- Sdílení multimédií – z této skupiny je nejznámějších Youtube, dále Flickr
- Virtuální svět – The Sims, Second life
- Encyklopedie Wikis – nejznámější Wikipedia, Google Knol
- Sociální systémy, které záložkují – Jagg, Delicious, Digg
- Diskusní portály – Yahoo! Answers

Nástroje pro podporu prodeje a zvýšení výkonu webových stránek jsou podle autorek: reklama ve vyhledávačích (SEO, PPC a podobně), e-mail marketing, spotřebitelské soutěže probíhající online a affiliate marketing (PŘÍKRYLOVÁ, JAHODOVÁ, 2010).

## **SEO**

SEO je akronymem slov Search Engine Optimization neboli v překladu optimalizace stránek pro vyhledávače. V případě České republiky je tím myšlen fulltextový vyhledávač Seznam.cz a také světově nejoblíbenější vyhledávač Google (KUBÍČEK, LINHART, 2011).

Nyní se nabízí otázka, proč vůbec provádět optimalizaci webových stránek? V současnosti stále více lidí využívá internetu k nákupu zboží. A jak se k našim stránkám zákazníci dostanou, pokud neznají přesnou adresu? Jedině přes vyhledávače. Ty pak nabízejí nejrelevantnější odkaz na hledané heslo. V případě málo konkurenčního prostředí není SEO až tolik důležité, ale v případě velmi konkurenčního prostředí se bez optimalizace stránek pro vyhledávače určitě neobejdete. Nejdůležitějším úkolem pro SEO je zajistit co nejlepší pozice na SERP, neboli Search Engine Results Page, česky stránky s výsledky vyhledávání (KUBÍČEK, LINHART, 2011).

## **PPC**

Tato tři písmena znamenají slova pay-per-click, tedy platba za kliknutí. Tato platba je za kliknutí na reklamu, tedy reakci na reklamu. Tato reklama je hojně využívána při vyhledávání a na webových stránkách, které mají podobný obsah nebo souvisí s hledaným tématem. Tato reklama se zobrazí, když uživatel pomocí vyhledávače hledá to, co potřebuje. V tu chvíli, když reklama uživatele zaujme a klikne na ni, odečte se tomu, kdo si reklamu zaplatil, určitá částka (JANOUCHEK, 2011).

Tento typ reklamy je jednou z neúspěšnějších na poli marketingové komunikace a to proto, že je zobrazena jen zákazníkům, kteří na dané nebo příbuzné téma něco vyhledávají, je tedy zaměřena na cílovou skupinu. Pokud je totiž kromě přirozených výsledků vyhledávání zákazníkům nabídnuta ještě alternativa, je velmi pravděpodobné, že dané stránky zaujmou a získají tak nové návštěvníky a v případě prodejních webových stránek možná i nové zákazníky. Další nespornou výhodou je její nižší cena, protože se platí jen za návštěvníka stránek, někdy jen za zákazníka, který si na stránkách zakoupí jakýkoliv produkt. Dalším pozitivem tohoto typu reklamy je možnost neustálé obměny nebo úplné změny a lze tak snadno a rychle reagovat na změny na trhu a lze také velmi snadno vyhodnotit, jaký přínos reklama pro firmu měla (JANOUC, 2010).

Existují tři druhy PPC kampaní:

### 1. Budování značky

Vysoký počet zobrazení a návštěv je hlavním cílem tohoto druhu kampaně. Tím pádem se u tohoto druhu kampaně musí sledovat míra prokliku (CTR), počet shlédnutých stránek a také strávená doba na stránkách. Někdy se můžeme setkat s placením za tisíc zobrazení (CPM).

### 2. Zvyšování návštěvnosti

Tato kampaň se především uplatňuje u webových stránek, které potřebují vysokou návštěvnost, protože prodávají prostor pro reklamní sdělení. Sleduje se relevantní návštěvnost, což vede ke sledování času stráveného na stránkách, počet shlédnutých stránek, míra opuštění stránek a návrat na stránky.

### 3. Výkon

Cílem této kampaně je prodej produktů, v IT žargonu konverze. Jedním z nejdůležitějších ukazatelů je proto zisk na zákazníka, sledují se primární i sekundární konverze, dále již zmíněná míra prokliku a celkový počet prokliků a cena za 1 proklik (JANOUC, 2010).

JANOUC (2010) ve své knize uvádí návod na provedení vlastní PPC kampaně. Aby byla kampaň úspěšná, měl by ji sestavovat někdo, kdo s tím již má zkušenost. Ale se základními pojmy a obecným postupem tvorby těchto kampaní by se měl podle

autora seznámit každý marketingový pracovník včetně manažerů. Kroky pro tvorbu kampaně jsou:

#### 1. Cíl, rozpočet, doba trvání

Jako u všech procesů v podniku i u PPC kampaně musíme znát cíle, kterého se má pomocí reklamy dosáhnout. Cíl závisí na tom, jaký druh kampaně zvolíme, může to být počet návštěvníků, počet konverzí, zisk na zákazníka a podobně.

#### 2. Klíčová slova

Výběr klíčových slov vychází ze SEO, ale počet slov se podstatně zvětšuje. Z počátku je vhodné zadat obecnější slova, vyhodnocovat je pomocí nástrojů v Google Adwords a postupně je podle vyhodnocení zpřesňovat, aby se prodlužovat long tail. Po vyhodnocení delšího časového je vhodné vyřadit, vymazat nebo dokonce vyloučit slova, která nepřispívají k dosažení vytyčeného cíle.

#### 3. Vytvoření vstupní stránky

V tomto bodu postupu si firma musí rozmyslet, jaká stránka bude jejich „landing page“, co na ní bude a zda využít tuto stránku i pro přirozené vyhledávání či nikoliv.

#### 4. Vytvoření kampaně, inzerátů

Dalším krokem je určení druhu kampaně a samotné její vytvoření. Pokud se bude tvořit více kampaní, v rámci každé je vhodné na začátku vytvořit sestavu, která bude obsahovat obecná slova a spíše postupně konkretizovat a dále tvorba reklamy a psaní reklamních textů.

#### 5. Start kampaně

Pokud je již vše připravené a nachystané, může se reklama spustit. Aukce v reklamním systému určí pozici vloženého inzerátu a okamžitě se zapojí vybraná slova. Stabilizace systému trvá přibližně dva týdny a v této době není vhodné zásadně měnit sestavy, reklamy ani ceny za proklik.

#### 6. Průběžný monitoring a vyhodnocení kampaně

Sledování a vyhodnocování kampaní patří k jedné z nejdůležitějších činností, protože se tak kontroluje úspěšnost nastavených systémů. Změny, které v systému provedete, se neprojeví okamžitě, je dobré nechat změnám trochu času, aby se více projevíly.

Vyhodnocení je možné provádět jak v samotných PPC systémech, tak díky Google Analytics a sledují se následující základní údaje: množství prokliků, množství zobrazení, míra prokliku, cena na proklik a mnohé další. Sledujeme také návratnost investic (ROI), jako ostatně u jakýchkoliv aktivit v oblasti marketingu (JANOUCHEK, 2010).

Nyní se nabízí otázka, co je lepší. SEO nebo PPC? SEO dokáže přinést lepší výsledky při vyhledávání, ale je to proces velmi zdlouhavý a také finančně náročný. PPC také dokáže na stránky dostat relevantní návštěvníky a z krátkodobého hlediska bude cena nižší, ale v delším časovém úseku se cena bude mnohonásobně zvyšovat. Co tedy zvolit? Mezi výhody SEO patří dosažení stabilních vyhledávacích pozic, které jsou dlouhodobé, SEO je z pohledu konverze účinnější než PPC a lidé mají větší důvěru k přirozeným výsledkům vyhledávání, proto na ně více klikají. Mezi výhody PPC se řadí rychlé spuštění a téměř okamžité výsledky, náklady jsou pouze na kliknutí a maximální denní výdaj je pod kontrolou, možnost volby libovolných klíčových slov, třeba i těch, které se na vašich stránkách nezobrazují, možnost změny a úpravy kampaní a mnoho dalších výhod. Pokud chceme na Internetu dosáhnout úspěchu, musíme používat oba systémy (JANOUCHEK, 2011).



## 2.4 Elektronické podnikání (e-business)

Vynález internetu a jeho zpřístupnění širokým masám zcela změnil život jak běžným uživatelům, tak firmám. Zákazníkovi umožňuje ve velice krátké době zjistit maximální množství informací o produktu a jeho srovnání s ostatními. Firmy se naopak mohou ve velice krátkém čase spojit se zákazníkem a efektivně s ním budovat dlouhodobější vztah. Obchodní firmy vytvářejí webové stránky pro prezentaci své společnosti a portfoliu nabízených výrobků a také jako místo prodeje těchto produktů (ZAMAZALOVÁ, 2009).

SUCHÁNEK (2012) popisuje e-business jako sloučení internetových obchodů, rezervačních systémů a mnoha dalších aktivit, které mají za úkol podporovat interní a externí podnikové procesy a jejich zefektivnění.

Do této kategorie se tedy řadí například:

- ❖ Marketing
- ❖ Platby
- ❖ Doprava
- ❖ Skladování
- ❖ Řízení vztahů se zákazníky
- ❖ Řízení lidských zdrojů
- ❖ Řízení vztahů s obchodními partnery
- ❖ Legislativa
- ❖ Finanční management
- ❖ Komunikační nástroje
- ❖ Informační systémy
- ❖ Poprodejní servis

Všechny výše uvedené oblasti a aktivity by měly být buď zcela, nebo alespoň částečně realizovány, podporovány nebo řízeny s pomocí informační a komunikační technologie, což je základní předpoklad e-business.

Při elektronickém podnikání je důležité identifikovat obě strany komunikace, aby došlo ke zdárnému dokončení obchodní nebo jiné transakce. SUCHÁNEK (2012) uvádí jako

základní skupiny tyto čtyři: (C) běžní spotřebitelé, (B, R) dodavatelé, (A, G) instituce veřejné a státní správy a finanční instituce.

VEBER A SRPOVÁ (2012) uvádí základních skupin dokonce šest a to: (B) business, kam řadí malé firmy, organizace, velké společnosti, (C) customer (zákazník), (A) administration, kam řadí státní správu na nižší úrovni a místní samosprávy, (E) employee (zaměstnanec), (G) government, kam řadí vládu, orgány veřejné správy, státní správu na vyšší úrovni, úřady a vládní organizace a jako poslední (R) reseller, kam podle autorů knihy patří obchodní zástupci a afiliační zástupci. Následující vztahy uvádí ve své knize:

1. **B2B** – Business to Business – Označení komunikace mezi dvěma firmami, která nijak neovlivňuje konečného zákazníka. Může se jednat o objednání zboží, dodání faktury a podobně.
2. **B2C** – Business to Consumer – zde se jde o prodej konečnému zákazníkovi prostřednictvím webových stránek nebo rovnou internetového obchodu.
3. **B2G** – Business to Government – Komunikace mezi firmou a státními orgány, příkladem může být podání daňového přiznání díky elektronickému podpisu.
4. **B2R** – Business to Resellers – Komunikace mezi obchodními zástupci dané společnosti a společností
5. **B2A** – Business to Administration – Komunikace mezi společností s finančními institucemi nebo nižšími samosprávnými celky.
6. **B2E** – Business to Employee – Informační kanál pro zaměstnance, zvyšování jejich motivace množství znalostí.

Dle BLAŽKOVÉ (2005) jsou v současnosti nejběžnějšími obchodními modely:

- Elektronické obchody neboli e-shopy
- Elektronická nákupní centra neboli e-malls: několik e-shopů se společným vstupem a zastřešením jednou značkou
- Elektronické aukce neboli e-auctions
- Elektronické nabídky neboli e-procurement: jedná se o nabídky k výběrovým řízením nebo hledání dodavatelů
- Virtuální společenství: několik firem se společným zájmem se spojí a vyměňují si mezi sebou informace nebo zkušenosti

- Tržiště třetí strany
- Kooperativní prostředí

#### **2.4.1 Elektronické obchodování (e-commerce)**

Pod tento pojem jsou zahrnuty oblasti od marketingu, nákupu, distribuce a prodeje až po servis produktů v případě, že jsou provedeny pomocí interních a externích elektronických systémů (SUCHÁNEK, 2012).

ZAMAZALOVÁ (2009) pojem e-commerce ještě rozděluje na aktivity spojené s nákupem zboží nebo produktů, neboli e-purchasing a aktivity spojené s prodejem zboží nebo produktů, neboli e-marketing.

ZAMAZALOVÁ (2009) ve své knize uvádí dělení e-commerce do tří základních kategorií:

1. Nákup po internetu s možností vyzvednutí v kamenné prodejně
2. Nákup po internetu bez možnosti vyzvednutí v kamenném obchodě (využití poštovních služeb a doručovacích firem)
3. Nákup po internetu jako doplněk obchodní sítě.

Nízké vstupní bariéry na trh jsou velkým lákadlem pro mnoho podniků a podnikatelů, když zahajují svou činnost. Pokud ale na trh nestále přistupují další a další konkurenti, jsou ceny tlačeny směrem dolů a právě nízké bariéry vstupu se stávají nevýhodou.

To ale není jediné riziko, které tato forma podnikání má. ZAMAZALOVÁ (2009) dále uvádí nutnost důkladně zpracované strategie, nedostatečně propracovaný systém distribuce produktů, pozdní nebo dokonce žádné reakce na požadavky zákazníků nebo honba za stále novými a novými klienty, aniž by se starali o stávající.

VEBER a SRPOVÁ (2012) uvádějí, že elektronické obchody se v současné již vyrovnaly kamenným prodejnám. Elektronický obchod nabízí odběrateli větší pohodlí, úsporu času a často i peněz při nákupu. I firmám v odlehlých částech světa nebo malým firmám při zavedení elektronického obchodování tak vzrůstá šance úspěšnosti na trhu, která před zavedení internetu a vzniku internetových obchodů byla velmi malá.

Základní myšlenka elektronického obchodu a kamenné prodejny je stejná: dosáhnout nejvyššího možného počtu prodaných kusů, což při správně nastavených cenách

znamená pro firmu zisk. Dokonce i propagace je stejná u obou typů obchodů. Jediný rozdíl je v technologiích, které jsou použity. V kamenných prodejnách, například potravin, je nejčastěji kupované zboží denní potřeby situováno až na samém konci prodejny, respektive nejdál od vchodu. Je to z toho důvodu, aby byl zákazník donucen projít celou prodejnu a tedy si i prohlédnout, co jiného v prodejně mají, což u něj může vyvolat potřebu koupě. Podobná situace panuje i v elektronickém obchodě. Pokud jsou v elektronickém obchodě umístěny recenze odborníků a samotných uživatelů a je kvalitně graficky zpracován, působí to pozitivně na zákazníka a také to u něj může vyvolat pocit nepostradatelnosti produktu nebo služby (SUCHÁNEK, 2012).

SEDLÁK a MIKULÁŠKOVÁ (2012) mezi běžné funkce elektronického obchodu řadí:

- Registrace zákazníků
- Vyhledávací funkce
- Způsob platby a dopravy
- Filtrování zboží
- Evidování objednávek
- Zobrazení nejprodávanějšího zboží
- Odkaz na sociální sítě
- XML zdroje

### **Výhody e-commerce pro prodejce**

Velkou výhodou pro obchodníka je bezesporu snadná a rychlá změna nabídky, ceny i reklamy, dále nižší náklady, protože již nemusí platit za pronájem kamenného obchodu (ZAMAZALOVÁ, 2009).

KOTLER a ARMSTRONG (2004) vidí další výhody v rychlé komunikaci se zákazníkem, která více poodhalí zákaznickova přání a potřeby. Pokud ještě navíc poskytují prodávajícímu zpětnou vazbu, může prodávající ještě zvyšovat hodnotu poskytující zákazníkům i jejich spokojenost zdokonalováním poskytovaných služeb a prodáváných produktů.

### **Výhody e-commerce pro zákazníka**

Mezi hlavní výhody e-commerce pro zákazníka ZAMAZALOVÁ (2009) řadí úsporu času a energie, když zákazník nakupuje s pomocí internetu pohodlně z domova, dále

širší výběr a srovnání s produkty konkurenčních značek z pohledu ceny, požadovaných charakteristik a podobně.

KOTLER a ARMSTRONG (2004) ještě dodávají jako výhodu to, že nakupující nemusí komunikovat s prodávajícím, pokud sami nechtějí a nemusí tedy čelit psychologickému nátlaku či přesvědčování ze strany prodávajícího.

Pokud je již firma pevně rozhodnutá pro e-commerce, jsou tři možnosti, jak zavést e-commerce, a ty jsou dle BLAŽKOVÉ (2005) následující:

1. Koupě hotového řešení, kdy firma zakoupí sadu e-commerce funkcí, které je ale dál možné rozšiřovat, samozřejmě za další poplatek. Velkou výhodou tohoto řešení je velká úspora času i peněz.
2. Pronájem licence konkrétní platformy, kdy si firma pouze určí, jaký vzhled požaduje a jaké nastavení parametrů si představuje a může začít téměř okamžitě prodávat. Správa tohoto e-shopu pak probíhá přes webové rozhraní. Nevýhodou tohoto řešení je, že firma je odkázána na předdefinovaný model, který ale nelze dále upravovat a to nemusí být vyhovující pro všechny.
3. Vybudovat e-shop tzv. od píky. Výhodou tohoto řešení je, že je e-shop vytvořen podle přání a požadavků firmy přesně na míru, ale k tomu jsou potřeba nejen odborné znalosti, ale i větší množství peněz než v předchozích případech a také je toto řešení mnohem časově náročnější.

VYSEKALOVÁ a kol. (2011) ve své knize uvádí několik příčin neúspěchu e-commerce, které se nejčastěji opakují. Patří mezi ně přetechnizovanost projektu, kdy se podnikatel zajímá pouze o technickou stránku projektu, ale již ne o to, co vyhovuje zákazníkovi a co je ochotný zaplatit, další chybou byla snaha vše zvládnout s ne úplně odborným týmem a zázemím, kdy firma místo komplexního řešení volí kutilství.

Mezi další příčinu neúspěchu patří špatný výběr produktů nabízených v e-shopu, respektive výběr produktů, které se dobře prodávají v kamenných obchodech, a zákazník tedy nemusí mít důvod, aby tento produkt v elektronickém obchodu kupoval.

Oblast bezpečnosti, respektive zabezpečení elektronického obchodu také bývá příčinou neúspěchu, pokud bude firma na zabezpečení šetřit nebo zvolí nedůkladný přístup.

Velmi častou chybou je také složitá obsluha webových stránek, zastaralý a neatraktivní design elektronického obchodu a rozsáhlé efekty, které ale pouze zdržují

## 2.5 Chování spotřebitele

Jak již bylo výše zmíněno, v marketingu jde především o uspokojování potřeb zákazníka. Abychom toho docílili, musíme se vžít do jeho role a pochopit jeho rozhodovací proces. Při rozhodování hraje velkou roli pořizovací cena, která v případě významnějších nákupů prodlužuje rozhodovací proces zákazníků. Na druhé straně je rozhodovací proces při nákup běžného spotřebního zboží v supermarketu velmi rychlý, protože spotřebitelé nechtějí věnovat těmto položkám příliš mnoho času a energie (KARLÍČEK a kol., 2013).

V elektronickém obchodě je ale postup nakupování a obecně hledání produktů zcela odlišný od nakupování v kamenném obchodě. Už jen tím, že není možné si v internetovém obchodě na zboží sáhnout, ochutnat ho nebo vyzkoušet. Dále může být hledání a nákup ovlivněn strukturou kategorií výrobků a filtrování dle značek nebo abecedního pořadí. Zákazníci také navštěvují opakovaně pouze ty elektronické obchody, kde je jim nabídnuta další přidaná hodnota (BLAŽKOVÁ, 2005).

Podle BLAŽKOVÉ (2005) existuje 5 skupin uživatelů webových stránek:

1. Zábavu hledající uživatelé, kteří vyhledávají především hry, kvízy a podobné zábavné webové stránky.
2. Hledači smlouvající, kteří vyhledávají například vzorky zdarma, dárky k nákupu, obecně tedy něco navíc
3. Uživatelé nakupující přímo, kteří před nákupem srovnávají ceny a výrobky mezi sebou
4. Nepřímí hledači informací, často také označováni jako surfaři. Tato skupina uživatelů prohledává internet kliknutí na různé odkazy, tedy i na reklamní bannery.
5. Hledači informací přímí, kteří přímo vyhledávají informace o službách, výrobcích a jsou velmi zkušení v používání vyhledávačů, katalogů a obecně webových stránek.

Tyto skupiny uživatelů by měl tvůrce stránek mít na paměti a optimalizovat pro každou skupinu své webové stránky, aby si každý našel na webových stránkách přesně to, co potřebuje.

### **2.5.1 Charakteristika on-line zákazníka**

Nejprve se musíme zeptat, co vůbec přiměje zákazníka nakupovat zboží na internetu. Nejčastějším důvodem autorka shledává úsporu peněz, dále úspora času a stále častěji se prosazuje myšlenka exkluzivity, tedy výsada, že si může zákazník koupit zboží, které si jiný zákazník koupit nemůže (VYSEKALOVÁ a kol., 2011).

On-line zákazník by se tedy dal charakterizovat jako zákazník, který vyžaduje mnoho informací o produktech, které má možnost srovnávat s jinými podobnými produkty, vyžaduje rychlou odezvu na dotaz a tedy i nerad ztrácí čas čekáním a sdružuje se v komunitě lidí s podobnými problémy nebo potřebami a všechny tyto charakteristiky je tedy nutné vzít v úvahu, pokud chce být firma se svým internetovým obchodem úspěšná (VYSEKALOVÁ a kol., 2011).

### **2.5.2 Rozhodování spotřebitele při nákupu**

Chování spotřebitele je velmi složitý děj, který ovlivňuje mnoho faktorů, jak vnitřních, kam můžeme zahrnout osobnost spotřebitele, vnímání, motivace, paměť a zapomínání a mnoho dalších, tak vnějších, kam se řadí ekonomika, společnost, veřejné mínění, příslušnost k sociální třídě, a je přímo spjat s chováním daného člověka v obecné rovině. Proč a jak se spotřebitelé chovají, se můžeme dozvědět nejen z psychologie, ale i z jiných vědeckých oborů, jako je ekonomie, kulturní antropologie, sociologie a mnoho dalších (VYSEKALOVÁ a kol., 2011).

Vše, co bylo zmíněno v předchozím odstavci, pak ovlivňuje rozhodování zákazníka při nákupu. Tento proces můžeme jednoduše vysvětlit v pěti po sobě jdoucích etapách:

1. Poznání problému
2. Hledání informací
3. Zhodnocení alternativ
4. Rozhodnutí o nákupu
5. Vyhodnocení nákupu

První bod, poznání problému, je jednoduché uvědomění si potřeby produktu nebo služby a nákupem produktu ji uspokojit. Druhý bod obsahuje vyhledávání informací o produktu, který potřebujeme. Čím větší penzum informací o produktu máme, tím menší je pro zákazníka pocit rizika. Pokud ale máme k dispozici příliš velké množství informací, může to vést ke snížené orientaci zákazníka. Pokud existuje na trhu více možných alternativ produktů, které by uspokojily potřeby zákazníka, musí si z nich zákazník vybrat pro sebe to nejlepší řešení. Pokud již má zákazník vybranou nejvhodnější řešení, rozhodne se o nákupu a následně vyhodnotí svůj nákup, tedy zda je s výrobkem a s prodejcem spokojen (VYSEKALOVÁ a kol., 2011).

### **2.5.3 Role psychologie v nákupním chování**

Mezi nejdůležitější mechanismy, které hrají roli při nakupování, jsou duševní vlastnosti a dispozice každého jedince, znalosti a zkušenosti ze života, vlivy okolí, postoje a názory (VYSEKALOVÁ, 2004).

Velmi také záleží na tom, co chceme nakoupit, co čekáme od nakoupeného produktu a samozřejmě o jaký druh nákupu se jedná. VYSEKALOVÁ (2004) popisuje čtyři druhy nákupu, a to extenzivní, impulzivní, limitovaný a zvyklostní. Extenzivní nákup je charakteristický tím, že nakupující není dopředu o nákupu rozhodnutý, snaží se najít co největší množství informací a nechá se ovlivňovat například reklamou a dalšími informačními zdroji. Dalo by se říci, že se jedná především o nákup dražších produktů, například automobilů. Při impulzivním nákupu nehrají informace o vlastnostech produktu velkou roli, nákup je uskutečněn reaktivně, jedná se například o nákup sladkostí u pokladny nebo občerstvení v kině. Při limitovaném nákupu spotřebitel kupuje pro něj neznámou značku, ale vychází ze svých zkušeností při nákupu. Může hrát roli cena – čím dražší, tím lepší nebo ekologičnost výrobku a mnoho dalších. Posledním zmíněným druhem nákupu byl nákup zvyklostní. Zde se jedná především o nákup potravin nebo tabákových výrobků, které nakupujeme podle našeho zvyku. Roli může hrát i loajalita ke značce, kterou preferujeme před ostatními.



#### 2.5.4 Typologie z hlediska nákupního chování

VYSEKALOVÁ (2004) ve své knize uvádí zajímavou teorii o tom, že se dají zákazníci rozdělit do 4 skupin podle přístupu k životu, životního stylu, postoje ke světu obecně i osobnostních charakteristik.

První skupinou jsou *bio zákazníci*, kterým záleží na přírodě a snaží se chovat co neekologičtěji. Druhou skupinou jsou *vizionáři*, kteří vyhledávají a zkouší nové věci a snaží se nezapadnout v davu. Třetí skupinou jsou *hedonisté*, jejichž hlavním cílem je prožívat radost. Nestarají se o to, jak toho dosáhnout, ale chtějí zachytit pro ně ten nejpříjemnější zážitek. Poslední skupinou jsou *zákazníci s představitostí*, kteří trvají na tom, aby produkt měl svůj příběh a dal najevo něco ze života.

### **3 Analýza současné situace**

Tato část diplomové práce je již zaměřena na provedení konkrétních analýz vnitřního a vnějšího prostředí u zvoleného podniku. Mezi vnější analýzy se řadí PEST analýza spolu s Porterovou pětifaktorovou analýzou, mezi analýzy vnitřního prostředí patří 7S a po uvedení všech faktorů vnějšího i vnitřního prostředí přichází na řadu SWOT analýza, která určí, zda změnu ve firmě provést či nikoliv.

#### **3.1 Charakteristika společnosti**

Společnost Fitsport-komplex s. r. o. se sídlem v Ivančicích vznikla přejmenováním již existující společnosti Multaben Brno, spol. s r. o. v roce 1999. Tato společnost se zabývá zprostředkováním, koupí zboží za účelem dalšího prodeje a prodejem zboží.

Společnost Fitsport-komplex s. r. o. má v současnosti tři hlavní větve podnikatelské činnosti:

Prodej různých lékařských a výzkumných přístrojů, například na měření složení těla na principu bioimpedance, dále kalorimetrické přístroje určené pro sportovní lékařství a výzkumnou činnost, izokinetické přístroje a mnoho dalších. Tato činnost je v současnosti považována za hlavní.

Druhou podnikatelskou činností je vývoj nutričního softwaru pro kontrolu příjmu potravy a prodej licencí na tento software jak běžným uživatelům, tak výzkumným pracovištím a nemocnicím. Tato činnost je ve fázi rozvoje, produkt NutriPro v různých modifikacích je již v prodeji a čeká se na odezvu zákazníků. Pracuje se i na jeho rozšiřování o další důležité funkce a ve své konečné verzi by měl software sloužit pro osobní „koučink“.

Třetí a poslední činností této společnosti je nákup, zprostředkování a prodej sportovní výživy a doplňků stravy obecně. Firma se zaměřuje hlavně na dovoz vitamínů kvalitních kanadských značek Jamieson a Webber Naturals, které nejsou v Evropě příliš známé a dalších značek, jako je Sunkist a Now. Dalšími značkami, tentokrát sportovní výživy, kterou firma distribuuje do fitcenter, sportovních klubů, lékáren i běžným spotřebitelům, jsou Nutrend, Multipower, Sanas, CarneLabs a další. Samozřejmostí je poskytování poradenství v oblasti sportovní výživy a doplňků stravy. S touto činností

firma začínala, ale časem se pozornost majitelů přesunula do jiných činností a tato zůstala více méně opomíjena. K tomu přispělo i vytlačování z distribučních míst a kanálů samotnými výrobci sportovní výživy, kteří byli schopni nabídnout větším odběratelům, například sportovním klubům, nižší ceny. Firma tedy sportovní výživu již dodává pouze do několika fitcenter a menších sportovních klubů a vedení by se chtělo zaměřit prodej produktů pomocí internetu. V minulosti společnost měla dobře fungující a prosperující internetový obchod, avšak s odchodem pracovníka, který ho měl na starost a nikdo jiný za něj nenastoupil, začal obchod zastarávat, nebyl aktualizovaný a následoval masivní odliv zákazníků. V relativně nedávné době ale internetový obchod dostal na starost současný administrátor, který na něm pracuje a snaží se získat důvěru zákazníků zpět. Společnost se také přeorientovala ze sportovní výživy na již zmíněné vitamíny a doplňky stravy a na další produkty, které se v České republice běžně neprodávají.

## **3.2 PEST**

PEST analýza se skládá z politicko-právních, ekonomických, sociálně kulturních a technických a technologických faktorů.

### **3.2.1 Politické a právní faktory**

- Daňová politika

Daňová politika, především daň z přidané hodnoty velmi ovlivňuje cenu prodávaných produktů a v případě, že se bude DPH zvyšovat či snižovat, bude se zároveň s tím měnit i cena. Zboží je nakupováno od českých dodavatelů, kteří jsou plátcí DPH a i od slovenského dodavatele, jehož firma je plátcem DPH, nehraje v tomto případě změna DPH u nás ani na Slovensku žádnou roli.

Přímé daně, jako daň z příjmu fyzických osob se dotýkají pouze zaměstnanců, ale zvýšení daně z příjmu právnických osob by vedlo ke zmenšení čistého zisku, který firmě zůstává. Zvýšení dalších přímých daní (například silniční daně) bude mít na firmu také vliv a to pro to, že své produkty dostává k zákazníkům díky speditérských firem, jako je PPL, DHL, Česká pošta a podobně a ty budou

samozřejmě navyšovat cenu za dopravné úměrně tomu, jak se bude daň zvyšovat.

Na zvýšení cen dopravného ale bude mít vyšší vliv zvýšení spotřební daně, protože tím pádem se zvýší cena pohonných hmot, přepravním firmám tak vzrostou náklady na přepravu a ty logicky zvednou i ceny dopravného. Firma by měla uvažovat o využití alternativních cest, jak dostat zboží k zákazníkům, mám tím na mysli služby typu Uloženska a podobně.

- Regulace zahraničního obchodu

Jak jsem se již dříve zmínila, zboží je od českých dodavatelů nebo slovenské firmy a jakákoliv regulace zahraničního obchodu by na naši firmu měla dopad až jako na druhou v řadě. Pokud by k nějaké regulaci přeci jen došlo, muselo by zákonitě dojít k navýšení skladových zásob.

- Regulace prodeje v ČR

Protože se firma zabývá prodejem potravinových doplňků, je nutné sledovat nejen českou legislativu, ale i nařízení Komise EU a další legislativní dokumenty Evropské unie. Potravinové právo je jedním z nejpřísnějších, které Evropská unie má a je nutné každý prodávaný produkt s ohledem na zákony EU a ČR prověřit a zkontrolovat. Problém nastává především u produktů mimoevropských značek, například u značek ze Severní Ameriky, kde platí jiné právní předpisy než v EU.

- Pracovní právo

Pracovní právo se zabývá pracovním vztahem uzavřeným mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, případně pracovníky na dohody. Změna sazby daně z příjmu fyzických osob se promítne pouze na výplatní pásce samotných zaměstnanců, ale změny sazeb na sociální a zdravotní pojištění prudce navýší i náklady na každého jednoho zaměstnance, protože odvody na sociální i zdravotní pojištění platí i zaměstnavatel. Stejný efekt bude mít i navýšení minimální mzdy, protože zároveň s minimální mzdou automaticky porostou i tyto odvody na tato pojištění a což bude znamenat zvýšení nákladů o povinnou částku, aby se dorovнала minimální mzda, pokud ji zaměstnanci pobírají a také právě o zmíněné odvody na pojistném.

- Politická stabilita

V roce 2013 proběhly předčasné parlamentní volby, velice dlouho se spekulovalo o složení vlády a jménech ministrů nové vlády. Do výběru ministrů se jal zasahovat i pan prezident. Těžko říci, jak nová vláda bude stabilní, jakým směrem se bude její vládnutí ubírat a jaké zákony bude chtít schvalovat. V současnosti je pořád u moci vláda v demisi. Vládne tedy spíše chaos, který rozhodně nenahrává poctivému podnikání a zdravé hospodářské soutěži.

### 3.2.2 Ekonomické faktory

- Ceny energií

Naši firmu jen málo ovlivní nárůst ceny energií, protože nejsme výrobní firma a většinu produktů nakupujeme ze zahraničí. Nárůst cen energií v ČR tedy ovlivní především výši provozních nákladů. Pokud ale dojde ke zvýšení cen energií v zahraničí, může to výrazně ovlivnit nákupní ceny produktů pro nás a tedy i konečné ceny pro konečné spotřebitele.

- Nezaměstnanost

V ČR je v současné době nezaměstnanost kolem 7 %, ale s tendencí se snižovat. Nezaměstnanost velmi ovlivní všechny firmy, protože čím větší je nezaměstnanost, tím více klesá kupní síla obyvatelstva a také se jejich nákupy orientují především na zboží nutné potřeby a každý další výdaj důkladně promýšlejí. Je tedy liché si myslet, že firmy nejsou nezaměstnaností ovlivněny.

- Inflace

V průběhu roku 2013 oznámil guvernér České národní banky pan Singer, že bude chtít oslabit Českou korunu, protože v příštím roce hrozí deflace a ta by podle něj měla způsobit zastavení růstu ekonomiky. Oslabil Českou korunu tak, že nakoupil velké množství eur a tím zároveň stabilizoval kurz koruny vůči euru, což mělo na následek snížení kupní síly České koruny. Dalším následkem této intervence měla být podpora exportu, na jejíž vyhodnocení se nyní čeká. Další růst inflace by znamenal ještě vyšší zvýšení cen, což by mělo za následek stále menší a menší tržby, protože by pro zákazníky bylo zboží dražší a nemohli

by si ho dovolit. Inlace tedy velmi výrazně ovlivňuje cenu produktů a tedy i tržby prodejců.

- Směnné kurzy

Jak jsem se již zmínila výše, guvernér ČNB zeslabil kurz České koruny tím, že nakoupil eura a stabilizoval kurz koruny vůči euru na 27 Kč za 1 euro. Tento krok má přispět ke zvýšení exportu, protože české zboží se stává v zahraničí levnějším, ale v případě importu, což je případ i naší firmy je to naopak. Nákup zboží ze Slovenska je nyní dražší kvůli kurzu koruny, ale díky předvídavosti manažera bylo hodně zboží nakoupeno ještě před touto intervencí a tedy za nižší ceny, za které se ještě nyní zboží prodává. Management firmy v současné době vyčkává na ustálení situace a v případě, že by koruna vůči euru neposílila, budou nuceni zvednout ceny u prodáváných produktů.

- Kupní síla obyvatelstva

Vzhledem k vyšší míře inflace se kupní síla obyvatelstva snižuje. Nejvíce to pocítí v chudších částech země, jako je například Moravskoslezský kraj, souvisí to také samozřejmě s vysokou nezaměstnaností, naopak nejméně to, podle mne, pocítí obyvatelé Prahy.

### **3.2.3 Sociálně kulturní faktory**

- Demografie

Populace v České republice neroste nijak závratným tempem a spíše stárne, než aby se rodilo více dětí. Je to velký problém, protože se zmenšuje podíl lidí v produktivním věku, kteří vydělávají na důchody starobních důchodců, kterých stále přibývá. Vláda by tedy měla promyslet kroky populační politiky, které by podpořily rodiny s malými dětmi a minimalizovaly by obavy z nedostatku financí v případě narození potomka.

- Vzdělanost zaměstnanců

V současnosti vzrůstá potřeba dále vzdělávat zaměstnance v dalších důležitých oblastech, jako je ekonomika podniku, pracovní právo, ale i čistě odborné věci. Firma má v úmyslu dovzdělávat své pracovníky především v marketingu a prodeji výrobků, tedy i znalosti specifikací výrobků a působení na organismus, protože tito pracovníci mohou být dotázáni přímo spotřebiteli na určitý produkt a musí

být kvalifikovaní na něj odpovědět. Pracovník, který by se ucházel o místo v naší firmě, by tedy měl i základy biologie člověka nebo sportovní medicíny, což by značně zvyšovalo jeho šanci na uplatnění v naší firmě.

- Přístup k práci a volnému času

Přístup k práci se v jednotlivých zemích a i mezi kraji jedné země mohou diametrálně lišit. Důležité pro firmu je nasazení pracovníků a také jejich produktivita. Pokud nejsou produktivní a nemají dobrý vztah k práci, firma jejich zaměstnáváním ztrácí velké množství finančních prostředků, které mohla použít jinde. Zároveň hraje velkou roli pečlivost, spolehlivost, zodpovědnost a také vztah k dané firmě, respektive loajalita k dané firmě.

### **3.2.4 Technické a technologické faktory**

- Nové objevy

Obor podnikání naší firmy je velmi dynamický. Nové objevy a nové výrobky jsou vydávány ve velmi krátkých časových úsecích. Je tedy nutné neustále sledovat vývoj i výzkum nových látek a jejich působení na lidský organismus. Marketing je také velmi dynamický obor, a pokud chce firma uspět, musí sledovat i nejnovější marketingové trendy, aby dosáhla vyšších tržeb.

- Vybavení firmy

Vybavení firmy kancelářským nábytkem, pohodlnými židlemi a kvalitními pracovními pomůckami má dobrý vliv na pracovníky a pomáhá jim předcházet zdravotním obtížím, které mohou například z dlouhodobého sezení u počítače vzniknout.

- Rychlost zastarávání

Rychlost zastarávání softwaru není důležitá, pokud má software pravidelné aktualizace a upgrady, ale rychlost zastarávání hardwaru je neustále zvyšuje a pokud chce firma využívat stále novější a novější technologie, měla by tomu přizpůsobit i hardwarovou vybavenost kanceláři a pracovních míst zaměstnanců.

### 3.3 Charakteristika trhu s doplňky stravy a sportovní výživou

Trh s doplňky stravy se dá považovat za rozsáhlý z pohledu množství výrobců. Doplnky stravy vyrábí jednak farmaceutické firmy, které jsou zároveň výrobcem léčiv, jako příklad mohu uvést například společnosti Zentiva, která patří do portfolia francouzské společnosti Sanofi, dále Teva Czech Industries s. r. o., která patří pod křídla izraelské společnosti Teva Pharmaceutical Industries Ltd. nebo GlaxoSmithKline s. r. o., která je součástí britské firmy GlaxoSmithKline plc sídlící v Brentfordu. Dále na tomto trhu působí firmy, které se zaměřují výhradně na výrobu doplňků stravy, mohu jmenovat například českou společnost Medpharma, dále brněnskou společnost Valosun a. s., a dvě celosvětově působící společnosti Wallmark a Omega Pharma.

Doplňky stravy dále vyrábí spousta malých a středních firem, které se zaměřují na výrobu ne zcela běžných doplňků stravy a na výrobu z bioproduktů, například z bio medu a podobně. Velké firmy mají zajištěnou distribuci jednak přes lékárny a lékárenské řetězce, kde se zároveň s doplňky stravy prodávají i jimi vyrobená léčiva. Tyto firmy mají také zajištěnou reklamu v samotných lékárnách nebo v médiích. Jsou také využívány různé materiální i finanční pobídky od výrobních firem pro lékárníky a další pracovníky v lékárnách, aby co nejvíce prodávaly jejich produkty.

Menší výrobci povětšinou spoléhají na internet a malé kamenné prodejny, reklama není tak rozsáhlá jako u velkých firem.

Trh se sportovní výživou již není tak rozsáhlý, jako trh s doplňky stravy, i když množství výrobců je také úctyhodné. Mezi významné výrobce sportovní výživy patří společnosti Aminostar, česká firma ATP nutrition, belgická značka Sanas, kterou vyrábí společnost Vitaphar bv, německá společnost Multipower, česká společnost Nutrend D. S. a další česká společnost Carne Labs, italská společnost Enervit a mnoho dalších. Spousta firem, které vyrábí doplňky stravy, zároveň vyrábí sportovní výživu a naopak. Sportovní výživu je možno zakoupit jak ve velkých řetězcích prodejců sportovních potřeb a oblečení, specializovaných prodejnách na sportovní výživu, cyklistických prodejnách a hlavně na internetu, protože téměř každý výrobce a dovozce produktů sportovní výživy prodává produkty prostřednictvím elektronického obchodu.

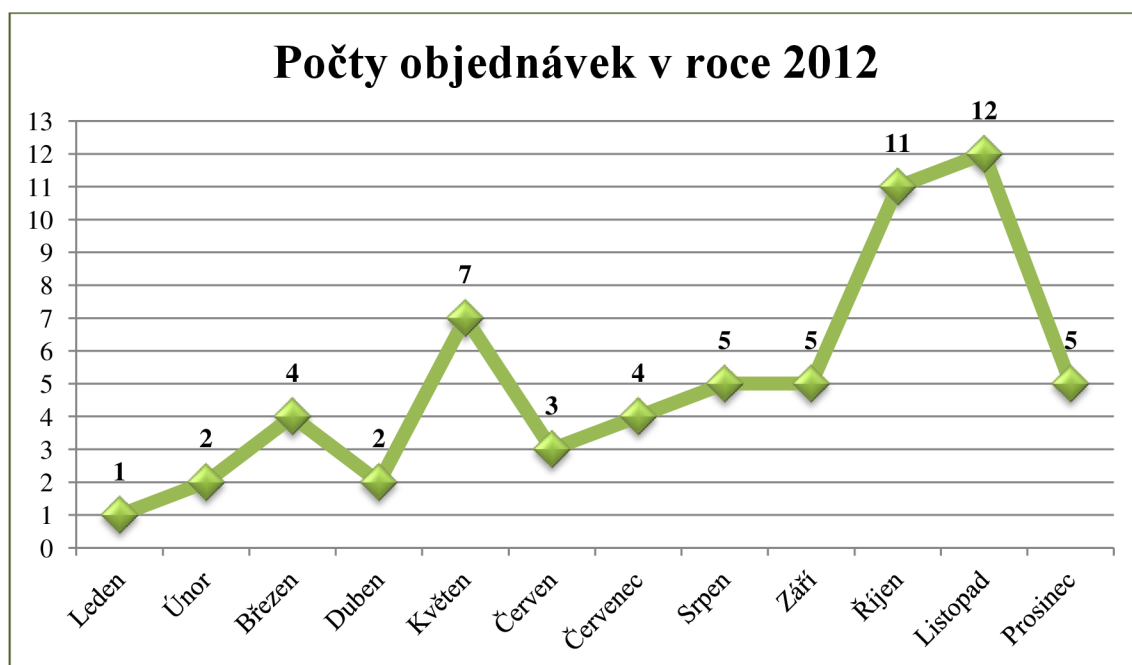


Dalo by se říci, že doplňky stravy, kam spadají hlavně vitaminové preparáty, minerální látky a další látky se prodávají převážně přes lékárny, protože lidé mají důvěru ve vzdělání a rozhled v oboru u lékárenských pracovníků a nechají si od nich poradit. Sportovní výživa se prodává, podle mého názoru, především přes elektronické obchody a ti, co ji nakupují, buď přesně vědí, co chtějí, nebo dají na doporučení známého.

### 3.4 Analýza návštěvnosti a prodeje e-shopu

Elektronický obchod Nejenchlebem.cz byl spuštěn na počátku roku 2012 a začínal na „zelené louce“. Firma dříve měla e-shop, ale v posledních letech se o něj nikdo nestaral, nebyly aktualizované ani ceny, ani produkty, obchod nebyl propagován, design byl velmi zastaralý a navíc měl e-shop zcela odlišné jméno od nynějšího, proto se domnívám, že se jednalo o zcela nový projekt.

Ani v současné době není e-shop propagován, prozatím je spoléháno na vyhledávače zboží (např. Heureka.cz), kde je tento e-shop zapsán. Za první rok existence e-shopu Nejenchlebem.cz bylo uskutečněno 61 objednávek, bylo prodáno zboží za 47 954 Kč a zisk činil 14 408 Kč. Rozložení objednávek za jednotlivé měsíce za rok 2012 jsou zpracovány v grafu č. 1.

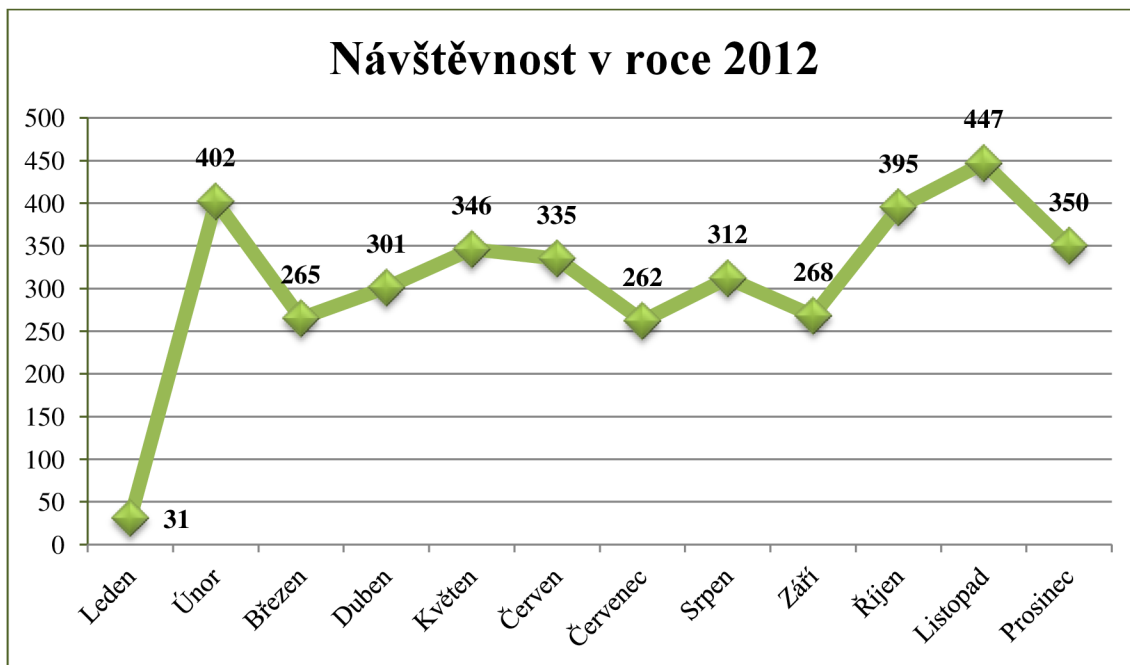


**Graf č. 1: Rozložení počtu objednávek v roce 2012 (Zdroj: Vlastní práce)**

Průměrná cena jedné objednávky za rok 2012 činila 766 Kč.

Tato čísla jsou velmi nízká, ale za úspěch považuji vůbec to, že se tyto objednávky uskutečnily, vzhledem k nulové propagaci obchodu a neexistenci SEO.

V grafu č. 2 jsou zpracovány návštěvy elektronického obchodu Nejenchlebem.cz za tentýž rok.



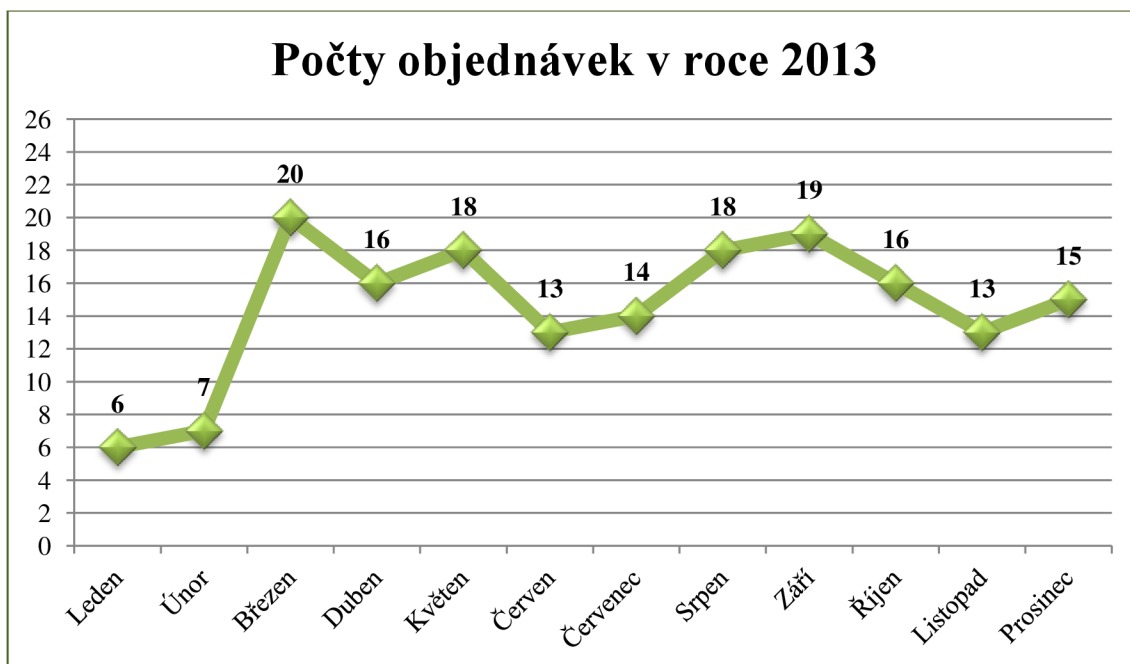
**Graf č. 2: Návštěvnost e-shopu za rok 2012 (Zdroj: Vlastní práce)**

V lednu, kdy byl e-shop spuštěn, byla logicky nejmenší návštěvnost, protože obchod nebyl propagován. Postupem času se ale návštěvnost e-shopu zvedala a průměrná návštěvnost za rok 2012 byla zhruba 310 návštěv za měsíc.

V roce 2013 už byla situace „růžovější“. Zvedaly se počty objednávek, celkem jich bylo za rok 2013 uskutečněno 175, což je nárůst o 287 %. Rozložení objednávek do jednotlivých měsíců je zpracováno v grafu č. 3, viz níže.

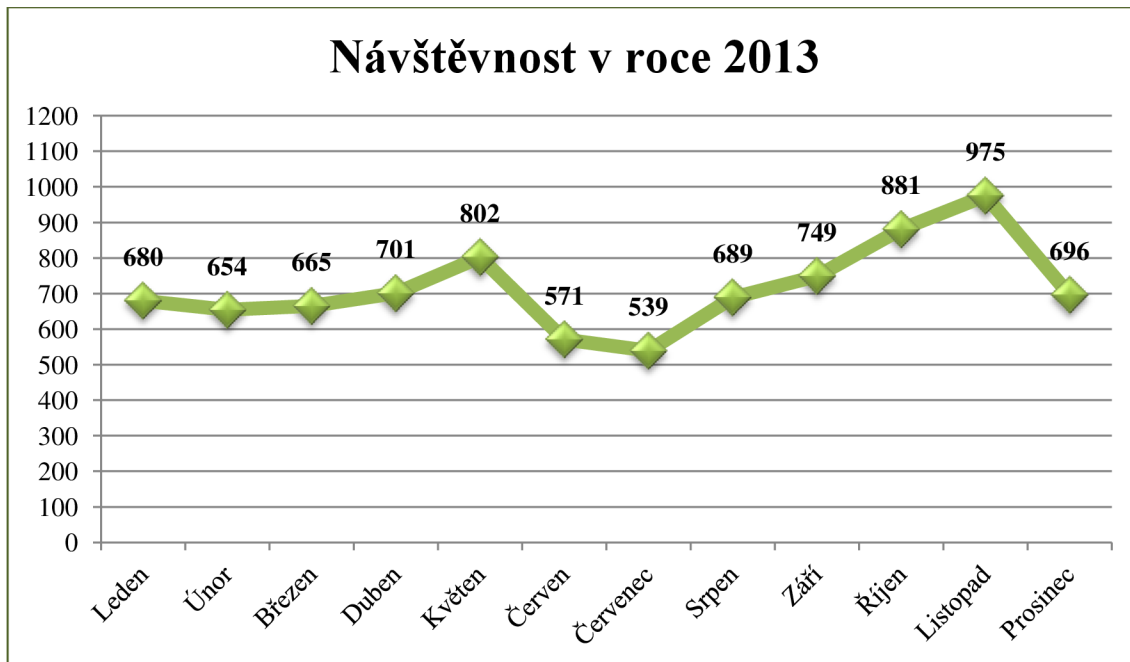
Za rok 2013 bylo prodáno přes elektronický obchod Nejenchlebem.cz zboží za celkem 147 496 Kč (oproti roku 2012 nárůst 308 %).

Zisk činil celkem 33 441 Kč (oproti předešlému roku nárůst o 232 %). Průměrná výše objednávky v tomto roce byla 814 Kč.



**Graf č. 3: Rozložení počtu objednávek v roce 2013 (Zdroj: Vlastní práce)**

Zvyšovala se i návštěvnost elektronického obchodu, průměrná návštěvnost za měsíc byla 717 lidí, což je opět nárůst o zhruba 230 % oproti předchozímu roku, návštěvnost v jednotlivých měsících je zpracována v grafu č. 4.



**Graf č. 4: Návštěvnost e-shopu za rok 2013 (Zdroj: Vlastní práce)**

Z roku 2014 jsem dostala zpracované podklady pouze do měsíce dubna, nicméně už i v těchto počátečních měsících roku pokračuje zvyšující se návštěvnost e-shopu i počet objednávek, pro ilustraci mohu uvést, že v roce 2011 byla v měsíci lednu uskutečněna jedna objednávka, o rok později šest objednávek a v lednu letošního roku bylo uskutečněno 22 objednávek.

Za rok 2012 bylo prodáno celkem 127 produktů, za rok 2013 bylo prodáno 361 produktů a prozatím bylo v roce 2014 prodáno 125 kusů produktů.

Produktem, který se nejvíce prodává a nejvíce se tedy podílí na tvorbě zisku, je test pohlaví dítěte neboli GenderMaker. Do 12. května 2014 bylo prodáno 194 kusů. V roce 2012 bylo prodáno 33 kusů, v roce 2013 bylo prodáno 113 kusů a v letošním roce k výše zmíněnému datu bylo prodáno 48 kusů.

Dalším nejvíce prodávaným produktem je přírodní kosmetická vazelína, jejíž prodej se pohybuje v řádech desítek kusů, ostatní produkty se prodávají v řádech jednotek kusů.

### **3.5 Porterova pětifaktorová analýza**

Jak z názvu vyplývá, tato analýza se zabývá vyhodnocením pěti faktorů, které na firmu působí v odvětví nebo na trhu, a to: nově vstupující firmy, dále firmy, které na trhu již jsou, dalším faktorem jsou substituční výrobky, vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací síla odběratelů.

#### **3.5.1 Nově vstupující firmy**

Na trh mohou vstoupit nové firmy, které mohou dovážet nové a neznámé výrobky známých značek nebo zcela neznámé značky z jiných zemí. Pokud budou preferovat pouze elektronické obchodování, budou mít nízké provozní náklady, ale musí hodně investovat do reklamy a propagace, kvůli velmi silné konkurenci, která na trhu panuje.

V případě nové výrobní firmy jsou náklady na vstup téměř astronomické – výroba potravních doplňků musí splňovat řadu výrobních, hygienických a dalších kritérií, výrobní stroje jsou taktéž velmi drahé a většinou vyrobené na míru, a také samotné proražení na trh s novým know-how by bylo podle mého názoru velmi těžké a složité. Jedinou možností, jak by mohly na trh vstoupit nové firmy a konkurovat těm stávajícím

je nabídnout novou formu podávání potravních doplňků (ve formě spreje), výzkum neprobádaných sloučenin a nových rostlinných druhů nebo vývoj nových geneticky modifikovaných rostlin nebo živočichů pro výrobu léčiv a potravních doplňků.

### **3.5.2 Stávající konkurence**

Firma působí ve velmi konkurenčním prostředí. Konkurencí jí jsou jednak lékárenské řetězce a lékárny a jednak i velké obchodní řetězce, které ve svém portfoliu výrobků mají také zařazeny doplňky stravy. V lékárnách těží z kvalifikovaného personálu, který produkty prodává a v obchodních centrech zase z toho, že během nákupu potravin mohou nakoupit zákazníci i doplňky stravy a nemusí kvůli tomu ještě dál někam chodit. Další konkurencí, která už ale není tak organizovaná, jsou obchůdky se zdravou výživou a se sportovní výživou.

Toto se ale týkalo jen kamenných obchodů. Na internetu je nepřehledné množství různých elektronických obchodů, které nabízí produkty, které se v kamenných obchodech nedají koupit a jsou tím tedy jedineční. Samotné lékárny nebo lékárenské řetězce mají své elektronické obchody, což je další konkurence v oblasti elektronického obchodování.

Velmi silná konkurence velkých korporací bombarduje zákazníky propagačními materiály v lékárnách nebo přímo u lékařů v ordinaci, billboardy, televizní reklamou se známými osobnostmi nebo dárečky pro děti. S konkurencí tyto korporace bojují nastavením velmi nízkých cen, které si může dovolit díky úsporám z rozsahu výroby a rozsáhlé distribuční síti a již zmíněnou agresivní reklamou v televizi nebo v lékárnách.

V tomto velmi konkurenčním prostředí je jedinou možností se od konkurence odlišit tak, abychom byli snadněji zapamatovatelní, nabídli zákazníkům něco, co konkurence nemá a ani tedy nemůže nabídnout, nabídli nové možnosti dopravních cest, kterých konkurence nevyužívá nebo využívá sporadicky, například služba Uložka nebo využití jiných výdejních míst nebo spolupráce s dopravními společnostmi, které garantují kratší dodací lhůtu než konkurenční dodavatelské společnosti a co nejvíce usnadnili zákazníkům nákup více možnostmi provedení platby za zakoupené zboží. Obecně by se měla firma snažit vytvořit na internetovém obchodě prostředí, ve kterém by se zákazníci cítili dobře, nebyli jen číslem objednávky a rádi se sem vraceli.

### **3.5.3 Substituty**

Potravinové doplňky jsou často vyhledávány především podle značky, která je vyrábí, ale speciálně vitamíny jsou známé především pod svým názvem nebo účinnou látkou, kterou obsahují a ne pod značkou, což v mnoha případech znamená, že jsou zaměnitelné a tedy se mohou substituovat.

Jsou zaměnitelné jak svou účinnou látkou, tak často i obalem nebo názvem, proto je pro většinu lidí velmi těžké se v sortimentu orientovat. Naší výhodou je, že prodáváme produkty značky, kterou v České republice zatím nikdo další neprodává, a můžeme se opřít o kvalitní produkty od firmy, která si sama vyrábí suroviny pro výrobu, což zaručuje standardnost produktů a jejich kvalitu.

### **3.5.4 Vyjednávací síla dodavatelů**

Firma má dodavatelů více, ale bohužel pro každou značku pouze jednoho, takže pokud jeden z dodavatelů změní podmínky, nebude firma schopná přejít k jinému, proto jiný dodavatel pro tyto výrobky není. Vyjednávací síla dodavatelů je tedy velmi vysoká. Aby se vyjednávací síla dodavatelů snížila, má firma, dle mého názoru, dvě možnosti: buď uzavře s dodavatelem smlouvu, kde budou stanoveny lhůty pro dodání produktů, výpovědní doby, předávání informací například o tom, že výrobce již nebude daný produkt vyrábět, případně kdy ho zase vyrábět začne a podobně, nebo začne nakupovat zboží přímo od výrobce, což ale může být bráno jako neetické.

### **3.5.5 Vyjednávací síla odběratelů**

Vyjednávací síla odběratelů je také vysoká, protože je firma závislá na prodeji produktů pouze konečnému spotřebiteli a existuje mnoho substitutů, které nedokáže spotřebitel rozlišit a orientuje se převážně podle ceny nebo vzhledu výrobku. Spotřebitelé jsou také čím dál více ovlivněni reklamou a vzhledem, tedy především vzhledem internetového obchodu, a pokud se jim nebude design obchodu nebo jiná jeho část, například nákupní proces, líbit, internetový obchod bez nákupu opustí.

## 3.6 7S

Tato analýza se zabývá analýzou vnitřního prostředí společnosti. Faktory, které ovlivňují vnitřní prostředí firmy, jsou strategie, struktura, informační systémy, styl vedení, spolupracovníci, hodnoty sdílené ve firmě a schopnosti pracovníků.

### 3.6.1 Strategie

Zjistila jsem, že společnost nemá žádnou vizi ani strategii. Pouze je dán dlouhodobý cíl a tím je vyhledávat a dodávat na trh produkty v zahraničí známých, ale v České republice neznámých kvalitních značek doplňků stravy a dalších produktů, které se na českém trhu zatím neobjevily. Samozřejmostí je snaha o co nejlepší uspokojení potřeb zákazníka, aby z našeho obchodu odcházel příjemně naladěný a s pocitem, že mu někdo kvalifikovaně poradil. Dále ale nejsou strategie ani cíle rozpracovány, což velmi brání dalšímu rozvoji firmy a zvyšování tržeb.

### 3.6.2 Struktura

Organizační struktura podniku je jednoduchá liniová, které se podle mého názoru již moc nevyskytuje.



**Obrázek č. 2: Organizační struktura podniku**

Manažerka je přímo podřízena jednatelem, kterému předává reporty o aktivitách a dění ve firmě. Zároveň je vysílána na obchodní jednání s obchodními partnery a k zákazníkům. Účetní a administrátor jsou přímo podřízeni manažerce, které s nimi je v každodenním kontaktu a uděluje pokyny, případně s ní jedná o vyřešení dané situace nebo problému. Pouze v ojedinělých případech jedná s jednatelem společnosti, například pokud šlo o implementaci nové technologie. Firma zároveň spolupracuje se spoustou externistů na dalších projektech, které ale spadají pod jinou obchodní činnost.

### **3.6.3 Systémy**

V naší firmě je používáno několik informačních systémů, každý pro jiné účely. Jeden rozsáhlý informační systém je používán pro správu účetnictví, tvorbu faktur a vedení skladových zásob, který užívá jak účetní, tak manažerka.

Dalším užívaným systémem je systém pro správu elektronického obchodu a dalších microsites, v kterém pracuje pouze administrátor elektronického obchodu. Tento software dokáže jednak spravovat skladové zásoby, ale pouze v elektronickém obchodě, probíhá v něm kompletní správa elektronického obchodu od vytvoření produktu, přes vytvoření faktury až po design samotného obchodu.

Velkým problémem je, že tyto dva softwary dosud nebyly propojeny a stav skladu se tedy musí do databáze elektronického obchodu zadávat ručně, stejně jako změny ve stavu skladu, které neproběhly před e-shop. O těchto změnách musí informovat většinou účetní nebo manažerka přímo administrátora, který musí změnit počet daných produktů na skladě, čímž se aktualizuje počet dostupných produktů pro e-shop.

### **3.6.4 Styl řízení**

Styl řízení bych nazvala demokratickým. Jednatel firmy má svou vizi, kterou svým podřízeným přednese a každý mu na to poskytne zpětnou vazbu z jeho pohledu odbornosti. Společně o daném problému diskutují, ale konečné rozhodnutí nakonec leží na samotném jednatelem.



### **3.6.5 Spolupracovníci**

Vzhledem k velikosti daného podniku se všichni velmi dobře znají a ví, co od sebe navzájem očekávat. Všichni, kromě jednatele, který jednou za čas do firmy dojíždí, pracují na jednom místě, každý ve své místnosti, je tedy zachována potřeba určitého soukromí.

Manažerka společnosti je zároveň spolujitelem a svou prací žije. Pracuje nad rámec svých povinností, často i o víkendech a dovolené. Motivuje je především práce s pozitivními lidmi a také to, že firma funguje a dokáže si na sebe vydělat.

Účetní je ve firmě již patnáct let a je těžké ji motivovat, aby se dále vzdělávala a dělala víc, než je nutné. Nicméně je jako účetní velmi hodnotným zaměstnancem.

Administrátor je novým přírůstkem tohoto týmu. Je ve firmě teprve krátce, ale pracuje také nad rámec svých povinností, nad prací kreativně přemýšlí, snaží se vymýšlet nové nápady a také pracuje i o víkendech, jako manažerka.

Všichni pracovníci k sobě mají dobrý kolegiální vztah, panuje mezi nimi pohoda a především přímé a jasné jednání, které je důležité, aby nevznikala nepříjemná atmosféra na pracovišti.

Vzhledem k velikosti firmy nelze mluvit o teambuilding, ale při určitých příležitostech jednatel firmy bere zaměstnance na večeři nebo na bowling, kde stmelují kolektiv.

### **3.6.6 Sdílené hodnoty**

Všichni zaměstnanci jsou z České republiky, všichni pochozí z okolí Brna nebo přímo z Brna. Manažerka s administrátorem sdílí velmi podobné hodnoty a postoje, především k práci. Účetní je klasický zaměstnanec, který přesně dodržuje pracovní dobu, ani o minutu nepracuje déle a ani nemá zájem se učit nové věci. Pouze si odpracuje to, co je nutné udělat.

### **3.6.7 Schopnosti**

Každý z pracovníků firmy má svou odbornost, kterou získal buď zkušenostmi, nebo vystudoval vysokou školu. Účetní a manažerka mají středoškolské vzdělání, ale mají mnoho zkušeností z praxe a obě mají cit pro jejich odbornou oblast. Administrátor

je vystudovaný inženýr ekonomie, ale zabývá se především programováním elektronického obchodu, jeho vedením a designem.

Protože je firma malá a je potřeba provést spoustu činností, někdy i administrátor musí provést fyzickou kontrolu stavu skladu nebo účetní vymyslet akční nabídky na nové produkty nebo výprodeje. Práce tedy není stereotypní a každý se podílí na činnosti toho druhého, což rozšiřuje jejich schopnosti.

### **3.7 Analýza marketingového mixu**

Další důležitou analýzou, která by se při návrhu nové marketingové strategie měla provést, je analýza marketingového mixu, čili analýza použitých marketingových nástrojů. Je to důležitý krok, na základě kterého můžeme navrhnout efektivní využití marketingových nástrojů a zároveň můžeme pomoci stavu před návrhem a stavu po návrhu kontrolovat efektivitu a úspěšnost navržených opatření.

#### **3.7.1 Product**

Portfolio produktů společnosti je velmi široké a můžeme jej rozdělit do tří velkých skupin. První skupinu tvoří vitamínové a minerální preparáty, druhou skupinu tvoří sportovní výživa a třetí skupinu tvoří nesourodá skupina různých dalších výrobků, jako je kosmetika, test pohlaví dítěte a další produkty.

Dosud byl nejprodávanějším produktem test pohlaví dítěte, neboli GenderMaker, kterým se dá již od 6. týdne těhotenství zjistit pohlaví dítěte z moči těhotné ženy.

Firma se zabývá pouze distribucí těchto výrobků, nikoliv výrobou, proto nemohou ovlivnit ani složení, velikost a ani balení produktů. Protože se ale produkty dováží ze zahraničí, musí být opatřeny českým návodem, složením i dávkováním, což si společnost zajišťuje sama.

#### **3.7.2 Price**

Do ceny prodávaných produktů se promítají především náklady na provoz elektronického obchodu, které činí přibližně 1000,-, dále částečně náklady na zaměstnance, pouze částečně proto, že další část mzdy je financována z dalších jiných aktivit, které firma má, dále je zohledněna i cena konkurenčních produktů a také

určitá míra zisku, která je ale odlišná pro každou skupinu výrobků, respektive pro každou značku, kterou společnost prodává.

Výše cen je určována především podle cen dodavatele, respektive podle elektronických obchodů jednotlivých značek, protože se společnost snaží vyvarovat zhoršení vztahů s dodavateli.

### **3.7.3 Place**

Prodej doplňků stravy probíhá především pomocí internetového obchodu, který společnost provozuje a zaměřuje se především na konečné spotřebitele. Fitcentra a sportovní kluby si také mohou objednat zboží přes elektronický obchod, ale manažerka každý týden v pravidelnou dobu těmto klientům volá a zajišťuje tak objednávky. Takto se snaží firma udržet osobní kontakt se zákazníky a poskytovat co největší servis těmto zákazníkům.

K distribuci produktů společnost využívá služeb dopravní společnosti PPL, je ovšem možný i osobní odběr, ale pouze ve skladu společnosti který sídlí v Židlochovicích, co je město nedaleko Brna.

### **3.7.4 Promotion**

Na poli reklamy byla firma činná velmi málo, nebyla zadána žádná elektronická reklama, pouze na výstavách, konferencích a prodejních akcích měla na svém stánku letáčky a vizitky, které na elektronický obchod upozorňovaly, ale nemělo to valný efekt. Tato forma propagace by se ale neměla úplně odepisovat, protože se jednatel společnosti účastní rok od roku více výstav a veletrhů a pokud by se na této formě reklamy více zapracovalo a lépe by se promyslel, mohl by být více účinný.

Podpora prodeje byla prováděna především pomocí slev, akcí 1+1 a nyní probíhá akce, kdy při nákupu nad 500 Kč bez DPH můžete za 1 Kč obdržet další produkt z výběru. Na tuto akci je upozorňováno na úvodní straně elektronického obchodu a zároveň je konkrétním zákazníkům po nákupu poslán informační email, na základě které jsou na tuto akci upozorněni a mohou si produkt navíc vybrat.

Jednatel i manažerka společnosti jsou velmi sportovně aktivní a rádi podporují sportovní akce i sportovce z regionu, kde společnost sídlí, konkrétně mohu uvést

Krumlovský běh, který je součástí seriálu Znojemský běh, dále podpora AK Moravský Krumlov, tenistka Barbora Krejčíková a mnoho dalších.

### **3.8 SWOT**

SWOT analýza je analýzou, která shrnuje všechny předešlé provedené analýzy a zahrnuje zhodnocení slabých a silných stránek společnosti, příležitostí a hrozeb, které na firmu působí zvenčí. Na základě této analýzy pak společnost určuje strategii a směr rozvoje firmy.

#### **3.8.1 Silné stránky**

- Prodej kvalitní značky vitamínů
- Jedinečnost produktů
- Mladý a kreativní kolektiv
- Spolupráce s mnoha externisty, kteří jsou časově flexibilní
- Kvalitní platforma, na které e-shop běží.
- Pozitivní přístup pracovníků
- Motivace pracovníků k vytvoření e-shopu, který bude fungovat a bude vydělávat

#### **3.8.2 Slabé stránky**

- Málo odborných vědomostí
- Nezkušenost administrátora
- Absence marketingových vědomostí
- Absence vize, cíle, strategie
- Absence plánování
- Roztříštění a nejasné rozdělení pravomocí
- Zbytečně složité předávání vědomostí a informací
- Obtížná kontrolovatelnost splněných úkolů

#### **3.8.3 Příležitosti**

- Stále více lidí se snaží dodržovat zdravý životní styl
- Nalezení dodavatelů s dalšími jedinečnými produkty

- Zvyšující se počet aktivních seniorů
- Aktivní propagace značky samotným výrobcem v zahraničí
- Růst celého trhu díky marketingovým snahám jiných firem

#### **3.8.4 Hrozby**

- Negativní vývoj ekonomiky
- Růst inflace
- Propad kurzu koruny vůči euru
- Zrušení dodavatelských smluv

**Tabulka č. 1: SWOT analýza společnosti (Vlastní práce)**

Vnitřní faktory \ Vnější faktory	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	<p>Využití mladého a kreativního kolektivu na zlepšení marketingových činností ve firmě.</p> <p>Využití motivace pracovníků a jejich znalostí pro zlepšení chodu e-shopu a podpory prodeje.</p> <p>Zvýšení povědomí o prodávaných produktech pomocí webových stránek a propracované propagace formou SEO a PPC.</p>	<p>Zapojení administrátora do vyhledávání nových produktů a kontaktem se zákazníky – zisk nových zkušeností</p> <p>Sledovat marketingové tahy konkurence, vyhodnocovat jejich účinnost a přizpůsobit je podmínkám firmy.</p> <p>Pravidelná setkání vedení s pracovníky a vyhodnocování úspěšnosti e-shopu.</p>
Hrozby (T)	<p>Díky pozitivnímu přístupu pracovníků a budování dobrých vztahů s dodavateli předejít vypovězení dodavatelských smluv.</p> <p>S pomocí externích pracovníků se zaměřit na zkvalitnění služeb pro zákazníky, kteří jsou vůči doplňkům stravy nedůvěřiví.</p> <p>Pomocí certifikátů od výrobce a dobrým zahraničním recenzím zvrátit nedůvěru zákazníků k doplňkům stravy, které společnost prodává.</p>	<p>Dlouhodobé sledování makroekonomické situace a kroků vlády a ČNB, aby mohla firma pružně reagovat na zvýšení inflace nebo na změny sazeb daní, především DPH.</p> <p>Zvyšovat odbornou způsobilost personálu (oblast výživy i marketingu) tak, aby se minimalizovala nedůvěra zákazníků v produkty.</p>

## 4 Marketingový výzkum

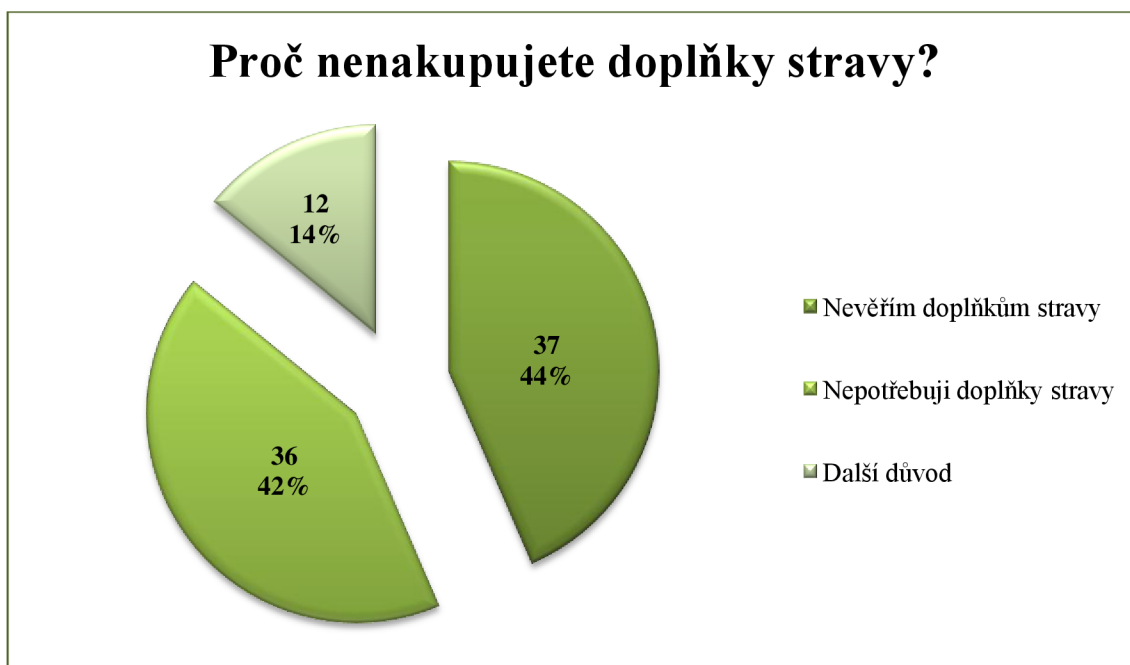
Cílem tohoto marketingového výzkumu je zjištění především důvodů nákupu sportovní výživy a doplňků stravy, nejčastěji nakupované skupiny výrobků a zjištění, jaké jsou důvody spotřebitelů, proč na internetu doplňky stravy a sportovní výživu nenakupují a na základě tohoto výzkumu a provedených analýz navrhnout segmentaci, targeting, positioning a marketingový mix.

### 4.1 Vyhodnocení dotazníků

Po nastudování odborné literatury na téma marketingového výzkumu jsem sestavila dotazník, viz příloha č. 1, na stránkách e-shopu Nejenchlebem.cz a odkaz na něj jsem umístila do několika skupin na sociální síti Facebook.

Celkem jsem získala 184 respondentů a z těchto 184 respondentů nakupuje doplňky stravy 99 respondentů (54 %) a nenakupuje 85 respondentů (46 %)

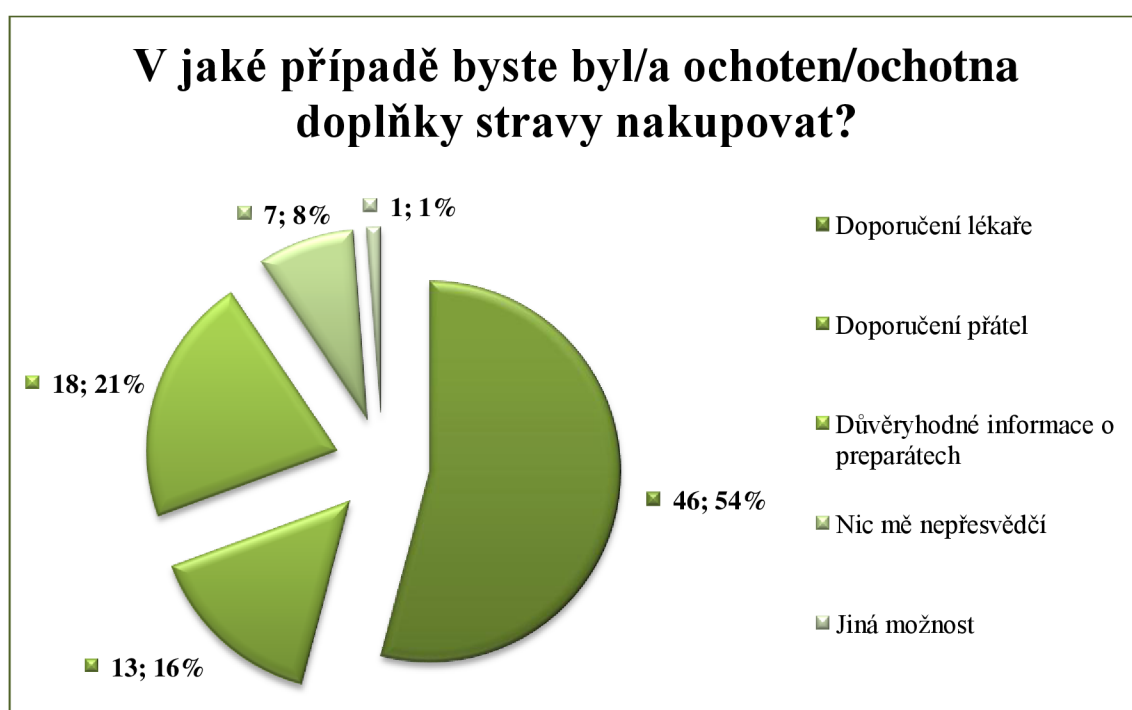
Nejprve bych se chtěla zabývat těmi respondenty, kteří nenakupují doplňky stravy, protože tento segment respondentů může být novou příležitostí pro firmu.



**Graf č. 5: Důvody, proč nenakupují doplňky stravy (Zdroj: Vlastní práce)**

37 respondentů, kteří tvoří 44 % z celkových 85, se vyjádřilo, že nevěří doplňkům stravy. Jen o jednoho respondenta méně, tedy 36, si myslí, že doplňky stravy nepotřebují a 12 respondentů zvolilo jako odpověď „další důvod“, viz graf č. 5. Z nich se dva respondenti vyjádřili, že je jejich důvodem cena (moc vysoká cena, málo finančních prostředků a podobně) a tři respondenti odpověděli, že buď doplňky stravy vůbec neřeší, nebo se snaží získávat vitamíny a minerály z ovoce, zeleniny a vyvážené stravy.

Další mou otázkou v dotazníku bylo, co by změnilo jejich názor na doplňky stravy nebo jaká situace by musela nastat, aby doplňky stravy kupovali? Počty odpovědí i jejich procentuální zastoupení, viz graf č. 6.

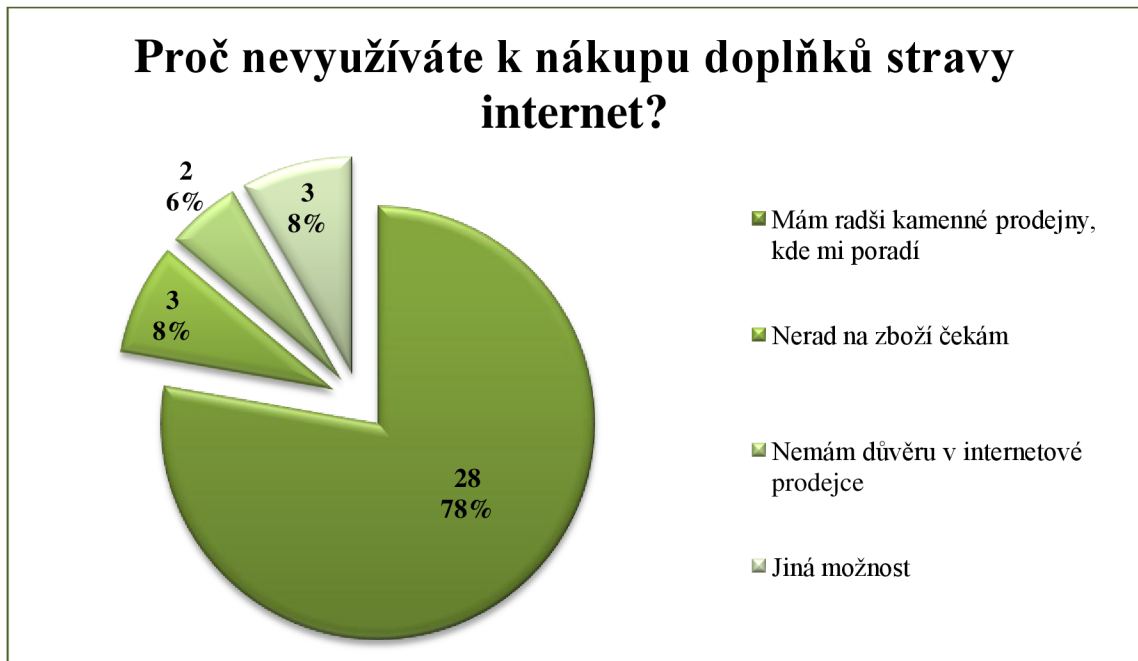


**Graf č. 6: Důvody ke změně názoru respondentů (Zdroj: Vlastní práce)**

Nejčastější odpovědí na tuto otázku bylo, že by respondenti začali kupovat doplňky stravy, pokud by jim to doporučil lékař (46 respondentů). Druhou nejčastější odpovědí bylo, že by museli mít k dispozici důvěryhodné informace o preparátech (18 respondentů) a třetím nejčastějším důvodem bylo doporučení od přátel (13). Celkem 7 respondentů by nic nepřesvědčilo k nákupu doplňků stravy a pouze 1 respondent zvolil „jiná možnost“ a konkretizoval svou odpověď tak, že by doplňky stravy kupoval, když by to bylo potřeba.



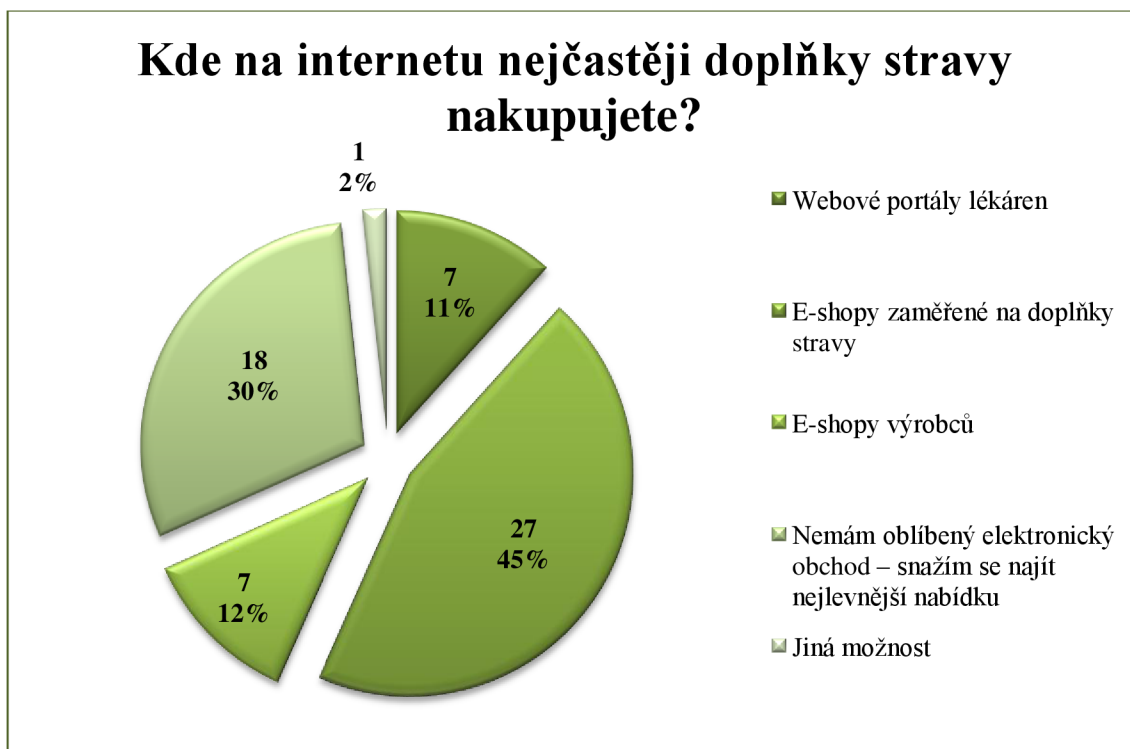
Zajímalo mne také, kolik lidí z celkového počtu 99 nakupuje doplňky stravy na internetu. 60 respondentů odpovědělo kladně a 39 odpovědělo záporně, tedy že doplňky stravy na internetu nenakupují. V grafu č. 7, viz níže, jsem zpracovala důvody, proč dotázaní na internetu doplňky stravy nenakupují.



**Graf č. 7: Důvody, proč nenakupují doplňky na internetu (Zdroj: Vlastní práce)**

Více než dvě třetiny dotázaných uvedli, že dají před nákupem na internetu přednost kamenné prodejně, kde jim personál poradí s výběrem produktu. Tři respondenti uvedli, že neradi na zboží čekají, proto nenakupují doplňky stravy na internetu, dva dotázaní uvedli, že nemají důvěru v internetové prodejce a tři dotázaní zvolili odpověď „jiná možnost“, z nichž dva specifikují, že kvůli navýšení ceny o poštovné nejsou schopni internetoví prodejci konkurovat těm z kamenných prodejen a proto nevyužívají nákupů na internetu a jeden dotázaný uvedl jako důvod informace a doporučení.

Dotazovaných, kteří nakupují doplňky stravy na internetu, jsem se ptala, jaké stránky používají k nákupu těchto produktů. Na výběr měli z více možností, samozřejmě byla možnost dopsání vlastní odpovědi, pokud se respondentovi nehodila ani jedna z nabízených alternativ, avšak této možnosti žádný z dotazovaných nevyužil.

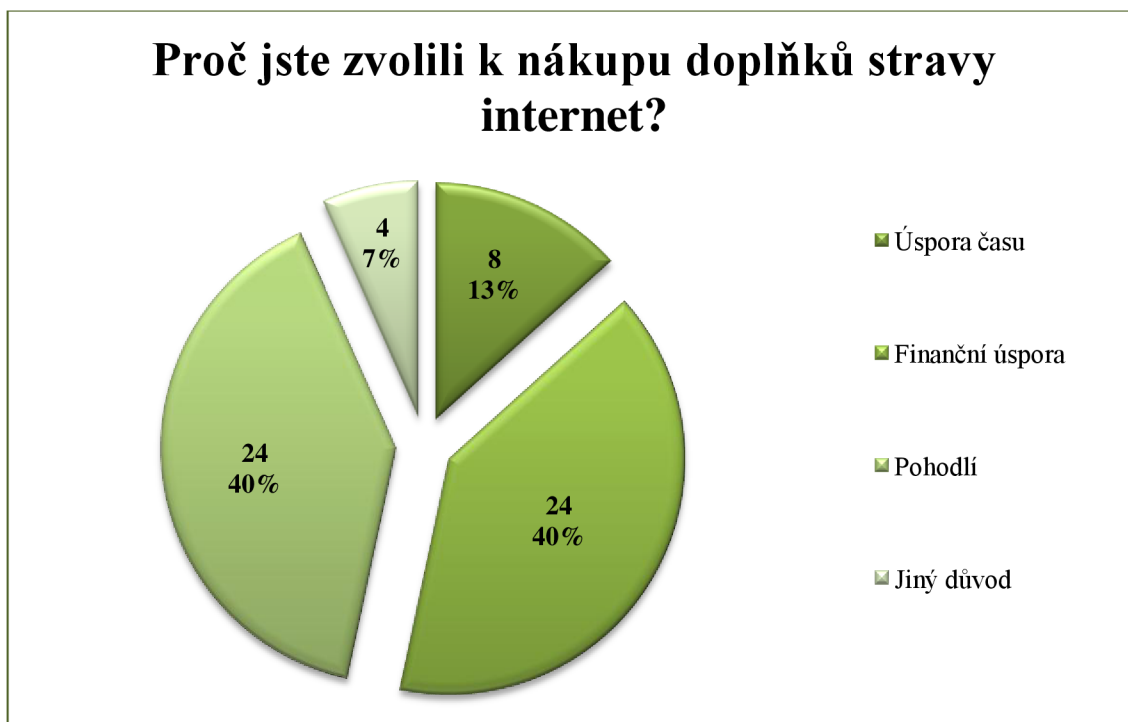


**Graf č. 8: Nejčastější místa nákupu doplňků stravy na internetu (Zdroj: Vlastní práce)**

Z grafu č. 8 vyplývá, že nejčastěji dotázaní nakupují doplňky stravy na specializovaných e-shopech, celkem zvolilo tuto možnost 27 respondentů, 18 dotazovaných odpovědělo, že hledají nejlevnější nabídku, webové lékárny k nákupu doplňků stravy nejčastěji využívá 7 respondentů, elektronické obchody výrobců nejčastěji využívá také 7 dotazovaných a jeden dotazovaný využívá k nákupu doplňků stravy jiné webové stránky, než byly v nabídce.

Zajímal mne také důvod, proč dotazovaní zvolili nákup na internetu před nákupem v kamenném obchodě a odpovědi respondentů jsou zpracovány v grafu č. 9.

Shodně po 24 respondentech získaly odpovědi finanční úspora a pohodlí při nákupu. Úspora času byla důvodem pro nákup na internetu pro 8 dotazovaných a 4 dotazovaní zvolili odpověď „jiný důvod“ a dva z nich upřesnili svou odpověď. Jeden respondent uvedl, že využil internetu k nákupu kvůli srovnání cen a složení a druhý respondent jako důvod uvedl větší šíři sortimentu v elektronických obchodech.

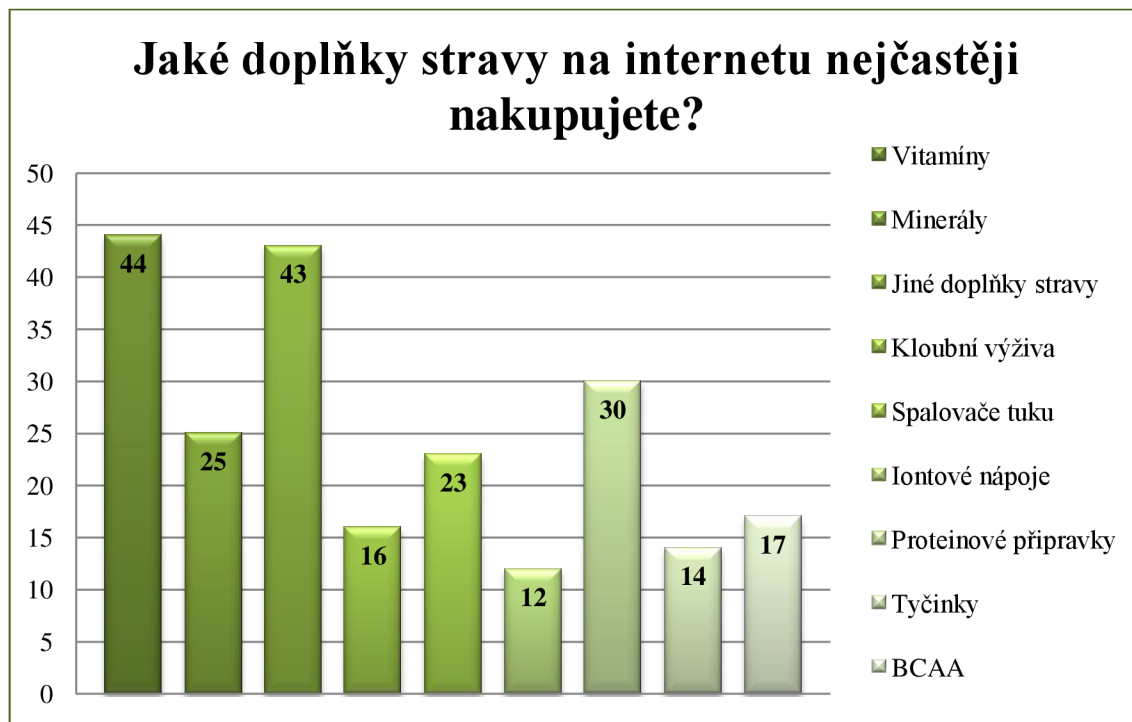


**Graf č. 9: Důvody volby internetu k nákupu doplňků stravy (Zdroj: Vlastní práce)**

Další otázkou, na kterou dotazovaní, kteří nakupují doplňky stravy na internetu, odpovídali, bylo, kterou z nabízených skupin výrobků nejčastěji nakupují, viz graf č. 10. Na výběr měli dotazovaní z devíti možností a mohli vybírat více možností, než pouze jednu. Odpovědi na tuto otázku jsou důležité z hlediska plánování slevových akcí a obecně plánování podpory prodeje.

Mezi nejčastěji nakupované doplňky stravy na internetu patří vitamíny, jak jednotlivé, jako například vitamín E, A nebo vitamíny skupiny B, tak multivitamíny. Ze šedesáti respondentů jich nejčastěji nakupuje vitamíny 44, což je 73 %. Ihned v závěsu jsou ostatní doplňky stravy, například na podporu snižování váhy, Omega-3, 6, 9 mastné kyseliny a další. Tyto ostatní doplňky stravy obvykle nakupuje celkem 43 dotazovaných, čili 72 % z dotazovaných. Na pomyslném třetím místě v četnosti nákupu doplňků stravy se umístily proteinové přípravky spolu s gainery. Tyto produkty jsou velmi žádané širokou škálou sportovců především kvůli nárůstu svalstva při jejich užívání a také kvůli podpoře regenerace po náročném výkonu. Z šedesáti dotázaných je nakupuje 30 respondentů, tedy polovina z nich. Četné zastoupení měly i kategorie jako minerály (hořčík, železo, vápník, zinek a mnoho dalších; 25 respondentů je nakupuje) a spalovače tuků, kam se řadí aminokyselina L-carnitin a další látky, a ty nakupuje 23

dotázaných. Větvené aminokyseliny BCAA nakupuje na internetu 17 respondentů, kloubní výživu 16 respondentů, tyčinky, ať už müsli tyčinky nebo speciální proteinové nebo energetické nakupuje 14 dotázaných a 12 respondentů na internetu nakupuje iontové nápoje.

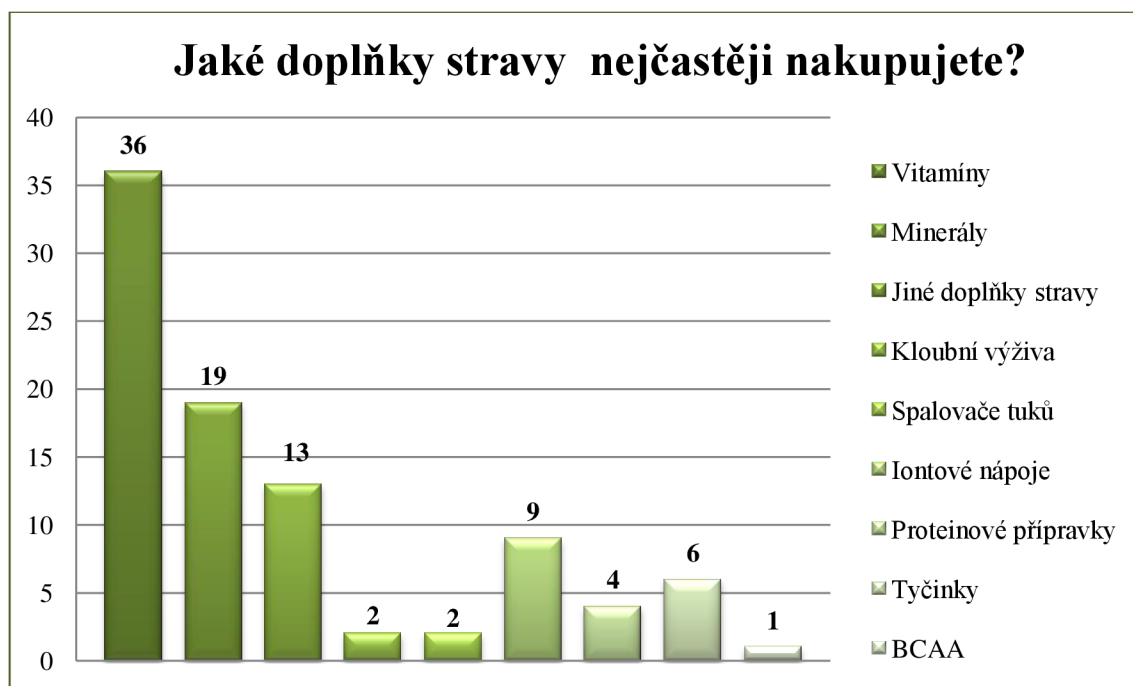


**Graf č. 10: Nejčastěji nakupované výrobky na internetu (Zdroj: Vlastní práce)**

Pro srovnání, zda se liší nákupní chování spotřebitelů při nákupu na internetu a při nákupu v kamenných obchodech jsem vyhodnotila i odpovědi respondentů, kteří pro nákup doplňků stravy nevyužívají internet, viz graf č. 11.

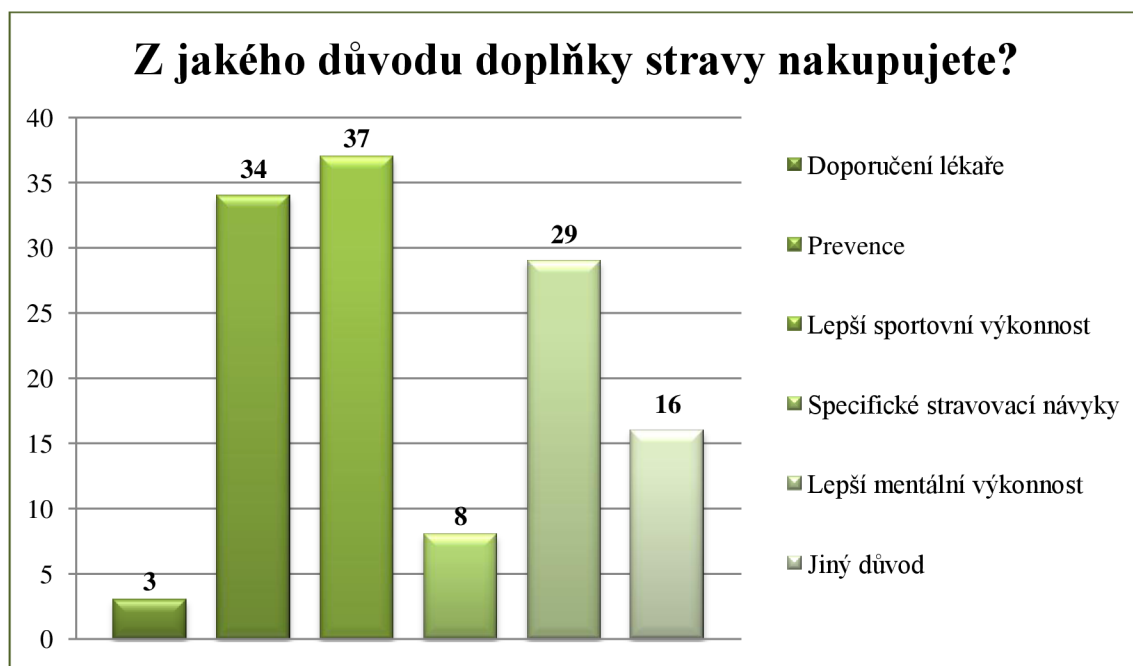
Každý respondent, který nekupuje doplňky stravy na internetu, nakupuje vitamíny, 19 respondentů nakupuje minerální látky a ostatní doplňky stravy nakupuje 13 respondentů. Dále 9 dotázaných nakupuje v kamenných prodejnách iontové nápoje, 6 respondentů nakupuje tyčinky jakéhokoliv druhu, 4 respondenti nakupují v kamenných obchodech proteinové preparáty a gainery. Kloubní výživu a spalovače tuků mimo prostředí internetu nakupují shodně jen 2 respondenti a nákup aminokyselin s rozvětveným řetězcem, známých pod zkratkou BCAA neboli branched chain amino acids, je v kamenných prodejnách zastoupen pouze jedním dotazovaným, viz graf č. 11. Tyto aminokyseliny s rozvětveným řetězcem se užívají při velmi těžké fyzické zátěži,

kdy dochází k vyčerpání zásob glykogenu a energie je pak vytvářena právě z větvených aminokyselin, které se nacházejí ve svalech.



**Graf č. 11: Nejčastěji nakupované výrobky v obchodech (Zdroj: Vlastní práce)**

Poslední otázkou zaměřenou na doplňky stravy byl důvod nákupu doplňků stravy, respektive jaká jsou očekávání spotřebitelů od nakoupených doplňků stravy.



**Graf č. 12: Důvody nákupu doplňků stravy (Zdroj: Vlastní práce)**

Z grafu č. 12 je patrné, že nejčastějším důvodem pro nákup doplňků stravy je lepší sportovní výkonnost, tuto možnost zvolilo 37 dotazovaných. Z preventivních důvodů nakupuje doplňky stravy 34 respondentů. Pro zvýšení své mentální výkonnosti si kupuje doplňky stravy 29 dotázaných, 8 respondentů nakupuje doplňky stravy kvůli svým specifickým stravovacím návykům. Do této kategorie jsem zařadila celiakii, intoleranci laktózy, vegetariánství, veganství a všechny jejich formy a podobně. Tři dotázaní nakupují doplňky stravy, protože jim je doporučil jejich ošetřující lékař a 16 respondentů si kupuje doplňky stravy ještě z jiných důvodů, než byly nabídnuty.

Ze 184 respondentů, kteří vyplnili dotazník, bylo 41 mužů a 143 žen. Věkové rozložení respondentů bylo následující: jeden respondent mladší 18 let, největší skupinu (140 respondentů) tvořili respondenti ve věkové skupině 19 – 25 let, 35 respondentů se nacházelo ve věkové skupině 26 – 35 let, ve věku 36 – 50 let vyplnilo dotazník šest respondentů, dva dotazovaní byli ve věku 51 – 65 let.

Nejvíce zastoupení byli vysokoškolsky vzdělaní respondenti, celkem jich bylo 118. Střední školu jako nejvyšší dosažené vzdělání uvedlo 45 dotazovaných, 19 respondentů uvedlo, že je jejich nejvyšším dosaženým vzděláním vyšší odborné a 2 respondenti uvedli základní vzdělání jako své nejvyšší dosažené.

## **4.2 Shrnutí**

I když byl dotazník stručný, získala jsem z něj velké množství cenných informací a cennou zpětnou vazbu.

Z těch, kteří nenakupují doplňky stravy, bylo pár respondentů, kteří je nenakupují kvůli ceně a na ty by měla firma cílit podporou prodeje a úpravou cenových podmínek, především úpravou ceny dopravného nebo zavedením jiné, levnější, možnosti dopravy.

Dále mne zaujalo, že by na nakupování doplňků stravy změnili názor ti respondenti, kteří by dostali důvěryhodné informace o prodávaných produktech. Další možnost zlepšení, která bude zapracována do marketingového mixu.

Důvody, které převažovaly v neprospěch nákupu doplňků stravy na internetu, byla čekací doba na dodání zboží a také nemožnost se poradit s prodávajícím o výběru vhodného produktu. Návrhy na zlepšení těchto nedostatků budou opět zapracovány do marketingového mixu.

Pozitivním zjištěním bylo, že nejvíce dotázaných, kteří nakupují doplňky stravy na internetu, je nakupuje ve specializovaných e-shopech. E-shop by se tedy měl více propagovat, aby se dostal do podvědomí zákazníků a získával tak více návštěvníků i zákazníků. Další velká skupina respondentů vyhledává nejlevnější nabídku a tam potřebný produkt nakupuje. I tyto zákazníky by bylo možné uspokojit, ale v tom případě je nutné dlouhodobě sledovat vývoj cen u vybraných výrobků u konkurence a ve vhodný čas, kdy by bylo možné získat od dodavatele tyto produkty za výhodnou cenu, je poskytnout zákazníkům s velkou cenovou slevou.

Co nejvíce dotazovaní nakupují na internetu i mimo něj, je důležité vědět kvůli tvorbě akčních nabídek a také kvůli cílené reklamě na jednotlivé produkty. Nejvíce dotazovaní nakupují vitamíny, ostatní doplňky stravy, jako omega-3 mastné kyseliny a podobně, minerální látky a také spalovače tuků. Především na první tři jmenované skupiny by se tedy měla zaměřit reklamní kampaň.

Očekávání zákazníků, co jim produkt přinese, je, podle mého názoru, důležité při tvorbě textů k jednotlivým produktům v e-shopu. Slova jako prevence, zvýšení mentální výkonnosti nebo lepší sportovní výkonnost pak mohou zákazníka více motivovat k nákupu daných produktů. Zároveň bude splněna podmínka lepší informovanosti a důvěryhodnosti.

## **5 Vlastní návrhy řešení**

V této části práce jsem se již zaměřila na vypracování návrhu marketingového plánu, kde jsem se dle provedené segmentace a targetingu zaměřila na konkrétní segmenty a pomocí positioningu jsem zvolila pozici produktů na trhu. Z dat obdržených od firmy jsem zanalyzovala prodeje jednotlivých skupin produktů za období necelých 3 let. Poznatky, které jsem získala z provedených analýz, segmentace, targetingu a positioningu a minulých prodejů jsem pak shrnula a navrhla marketingový mix s důrazem na promotion tak, aby bylo dosaženo cíle, který byl stanoven na počátku, čili zvýšení návštěvnosti elektronického obchodu a zvýšení tržeb elektronického obchodu.

### **5.1 Segmentace**

V případě segmentace na internetu musíme vzít v potaz více charakteristik, než v případě segmentace zákazníků v kamenných prodejnách. Velmi záleží na počítačové gramotnosti zákazníků, na jejich ochotě nakupovat na internetu a také na důvěře v elektronické nakupování.

Jak již bylo výše řečeno, trh s doplňky stravy je velmi rozsáhlý, protože se jejich prodejem zabývají samotné výrobní firmy, ať už farmaceutické vyrábějící zároveň léčiva nebo firmy specializované na výrobu sportovní výživy, různé distribuční mezičlánky (což je případ i mnou zvolené společnosti) a zároveň i lékárny, specializované maloobchody, sportovní centra nebo prodejny se sportovním oblečením, kde prodej doplňků stravy tvoří pouze doplňkový sortiment.

Po zvážení veškerých možných faktorů, které působí na zákazníka a jak se zákazníci chovají při výběru doplňků stravy, jsem zvolila segmentaci dle důvodů užívání a vytvořila jsem následující segmenty:

1. Prevence
2. Zlepšení sportovní výkonnosti
3. Zlepšení mentální výkonnosti
4. Oslabená imunita, zrychlení rekonvalescence
5. Potravinové alergie a intolerance



6. Specifické stravovací návyky (tím je myšleno vegetariánství, veganství, vitariánství a podobně)

Jednotlivé segmenty jsou navzájem odlišné, protože nakupují produkty za jiným účelem použití, ale zároveň jsou směrem do středu segmentu homogenní, protože nakupují podobné produkty. Jako příklad mohu uvést například vitamín C, který bývá odebírán převážně z preventivních důvodů, případně pak na podporu imunity a zrychlení rekonvalescence po onemocnění. Z důvodu odlišného působení stejných vitamínů, minerálů a dalších látek na různých místech organismu není možné přesně vymezit každý segment, existují jistá krycí místa mezi segmenty, jako například u již zmíněného vitamínu C. Zvolila jsem ale takové segmenty, aby bylo prolínání mezi jednotlivými segmenty co nejmenší.

## 5.2 Targeting

Pro firmu jsou atraktivní segmenty **prevence, zlepšení sportovní výkonnosti a zlepšení mentální výkonnosti**. Zvolila jsem tyto segmenty, protože z dotazníku vyplynulo, že se o produkty z těchto skupin zajímá nejvíce lidí a také se mnohé produkty mezi těmito segmenty prolínají a mnohdy se liší pouze v množství účinné látky. Jako příklad mohu uvést například vitamíny skupiny B. Vitamíny skupiny B působí preventivně proti kousnutí krev sajícím hmyzem při pobytu v přírodě a vyšší dávky vitamínů skupiny B pomáhají zlepšovat přenos vzruchů v nervové soustavě a tím zlepšovat mentální výkonnost. Podobná situace panuje i u vitamínu C a mnohých jiných vitamínů, také u minerálů jako hořčík, vápník a jiných minerálních látek.

Tyto segmenty jsou pro firmu lákavé z toho důvodu, že mohou zákazníkům poskytnout ucelenou nabídku v každém segmentu. Ve vybraných segmentech ale panuje ta nejtvrďší konkurence. I ostatní prodejci totiž mohou nabídnout širokou škálu produktů.

Ostatní segmenty jsou velmi těžko oslovitelné, většinou pouze pomocí masové propagace, protože jde o specifické problémy daných zákazníků a je velmi těžké je v populaci identifikovat, pokud nemá firma přístup ke skupinám, kde se lidé s podobnými problémy setkávají, ať už v reálu nebo na internetu a sociálních sítích.

### **5.3 Positioning**

Společnost se chce od konkurence odlišit především prostřednictvím značky Webber Naturals (výrobce WN Pharmaceuticals Ltd.), kterou v České republice dosud zná velmi málo lidí a společnost jí chce dostat do povědomí populace.

Jedná se o kanadskou značku, která je známá i ve Spojených státech amerických, prodává se především v lékárnách a v obchodech s potravinami. Je charakteristická tím, že si pěstuje rostliny, ze kterých později své doplňky stravy vyrábí. Tedy pěstuje ty, které jí dovolí kanadské podnebí a půda pěstovat, čili echinaceu, brusinky, borůvky a různé koncentráty z několika druhů ovoce. To je jeden z aspektů, který je nutné vyzdvihnout a který může být silným argumentem pro nákup právě této značky vitamínů (WN Pharmaceuticals, 2011).

### **5.4 Návrh marketingového mixu**

Následující kapitola je věnována čtyřem složkám marketingového mixu, což je product, price, place a promotion. V každé části jsou zpracovány návrhy na vylepšení současného stavu, které by měly vést k zisku nových zákazníků, udržení stávajících zákazníků a zvýšení tržeb.

#### **5.4.1 Product**

Vedení společnosti se rozhodlo upozadit prodej sportovní výživy a snažit se rozvíjet především prodej vitamínových preparátů, minerálů a jim podobných produktů. O upozadění sportovní výživy bylo rozhodnuto především z důvodu stále zvyšující se konkurence v odvětví a také proto, že firma v této oblasti nemůže konkurovat elektronickým obchodům výrobců nebo přímých dovozců ze zahraničí. Toto zboží na skladě buď bude pouze v řádech kusů, nebo bude pouze na konkrétní přání zákazníka.

Pozornost tedy bude zaměřena na vitamínové preparáty kanadské společnosti WN Pharmaceutical Ltd., které spadají do segmentů prevence, zlepšení fyzické výkonnosti a zlepšení psychické výkonnosti.

Konkrétně segment prevence představují multivitaminy pro různé skupiny osob, například pro ženy, pro ženy nad padesát let, pro muže, pro muže nad padesát let, pro těhotné a podobně.

Pod segment zlepšení fyzické výkonnosti patří například vitamín C, hořčík, vápník a preparáty s těmito minerály a podobně.

Segment zlepšení mentální výkonnosti obsahuje preparáty s celým spektrem vitamínů skupiny B, dále preparáty s cholinem, serinem a lecitem, které pozitivně působí na nervovou soustavu.

Mezi produkty, které bude elektronický obchod dále nabízet, avšak bez vazby na segmentaci a targeting, bude test pohlaví dítěte GenderMaker a další produkty, které se běžně na českém trhu nevyskytují nebo se objevují velmi omezeně, jako je například inhalační gel, který pomáhá při nachlazení a ucpaných nosních dutinách, kosmetická vazelína a podobně. Jako doplňkový prodej také bude zařazena vlasová a pleťová kosmetika opět od kanadských výrobců.

Především kvalita produktů je to, na co chce společnost zákazníky upozorňovat a na co je chce přitáhnout. Jak již bylo řečeno, výrobní společnost si zakládá na kvalitě používaných surovin pro výrobu produktů, některé si dokonce sami pěstují, aby mohli deklarovat kvalitu a čistotu svých vitamínů. Tyto informace by měly být u jednotlivých produktů vyzdvihovány a všechny texty by měly projít přísnou kontrolou, aby se v nich nevyskytovaly chyby a nesmyslné překlady. Také by měly být zveřejněny zdroje těchto textů, aby se zvýšila jejich důvěryhodnost, případně by měly být přiloženy výsledky odborných studií, které uveřejňují jak české, tak zahraniční univerzity.

Určit jádro produktu neboli důvod, proč si konkrétní vitamíny zákazníci kupují, je velmi těžké, protože každý zákazník si kupuje tentýž vitamín kvůli pokaždé jinému důvodu, například vitamíny skupiny B si mohou koupit jak zákazníci, kteří trpí onemocněním herpes a při nízké hladině v organismu jim na rtech nebo jiném místě na těle vyraší opar, někdo si zase může koupit tyto vitamíny kvůli zvýšenému psychickému vypětí, například ve zkouškovém období. Obecně se ale dá říci, že si kupují vitamíny hlavně kvůli zlepšení stavu svého organismu, vyšší potřebě určitých vitamínů ve specifickém období nebo kvůli již nastalým zdravotním problémům, jejichž zhoršování je možná zastavit pomocí vitaminových a jiných preparátů.

Jako rozšířený produkt může firma zákazníkovi nabídnout poradenskou linku, kam může zákazník zavolat, pokud potřebuje poradit s výběrem správného produktu. Tato poradenská linka by ale měla mít i možnost chatu, protože ne vždy je zákazník ochoten volat, případně by měla být zřízena emailová adresa pouze na případně dotazy, na které by administrátor odpovídal co nejrychleji dle svých možností.

Značka Webber Naturals je na českém trhu nová, zatím neokoukaná, čili je ve fázi zavádění. Náklady na výzkum a vývoj společnost žádné neměla, nyní se pouze očekávají vyšší náklady na propagaci produktů této značky. Protože je na trhu s doplňky stravy velká konkurence a firma není schopna velkým farmaceutickým koncernům konkurovat v četnosti a rozsáhlosti reklamních kampaní, volila bych spíše strategii „slow penetration“, jak ji nazývá Kotler (JAKUBÍKOVÁ, 2013), ve které je u produktu nastavena nízká cena a zároveň nízké náklady na propagaci. Proniknutí značky na trh je tedy pomalejší, ale s nízkými náklady.

#### **5.4.2 Price**

Ceny byly dosud stanovovány především dle konkurence v oboru, nicméně ceny byly takto stanoveny v době zavedení do ceníku a od té doby se měnily pouze v důsledku změny sazby daně z přidané hodnoty a nákupní ceny produktů. Konkurenční ceny již dále sledovány nebyly, výjimku tvoří pouze produkt GenderMaker, kde se cena podle konkurence pozměnila.

Dle mého názoru je chyba, že se vývoj cen u vybraných produktů nesleduje a bylo by vhodné tuto chybu napravit a v pravidelných časových intervalech sledovat vývoj cen nejprodávanějších produktů u konkurence a na změny cen reagovat, pokud je to v možnostech firmy.

Při nákupu v elektronickém obchodu společnosti má zákazník bez registrace možnost získat 5% slevu z konečné ceny produktů, pokud se zaregistruje, získá další 5% slevu. Tyto slevy se nevztahují na akční zboží, které je již zlevněno a zboží v těchto akčních nabídkách se obměňuje 1x za 14 dní.

Samozřejmostí je odpuštění poštovného a balného při nákupu nad 2000 Kč bez DPH, což nabízí v současnosti téměř všechny internetové obchody.

### 5.4.3 Place

Jak již bylo několikrát výše zmíněno, společnost se zabývá nákupem produktů a jejich dalším prodejem buďto velkoobchodům, maloobchodním zařízením a konečným spotřebitelům.

Distribuce produktů k zákazníkům je jedním z nejpálčivějších problémů tohoto internetového obchodu. Většinou je totiž zákazník odrazen cenou za dopravu, pokud má v úmyslu nakoupit jen malé množství produktů. Často je totiž cena produktu nižší nebo stejná, jako cena poštovného. Cena poštovného při platbě předem je samozřejmě nižší, než při dobírce, ale stále to zřejmě není pro zákazníky dostatečně atraktivní.

Jako schůdnou cestu vidím využít při distribuci k zákazníkům služeb společnosti Uloženka. Využitím této služby, namísto přímého doručení prostřednictvím společnosti PPL, která dosud zásilky přepravovala, by se velmi snížily náklady na přepravu, co by mohlo zvýšit zájem zákazníků. Jako další výhodu této služby vidím také možnost si vyzvednout zásilku osobně na výdejně společnosti Uloženka nebo partnerských výdejních. Ne každému zákazníkovi může vyhovovat přeprava pomocí kurýra, protože nemusí být k zastavení na místě v danou hodinu, kterou přepravci udali a spíše podle svých časových možností navštíví výdejní pobočku, kde si vyzvednou zásilku.

Možnost zaslání zboží společností PPL a osobní odběr ve skladu samozřejmě zůstanou zachovány.

Do budoucna, pokud se zvýší tržby, firma uvažuje nad zavedením platby kartou přes internet nebo umožnění provedení platby přes PayPal, čemuž by ale předcházela průzkum u zákazníků, zda by těchto služeb využívali.

Nákup zboží od slovenského dodavatele (jedná se o značky Webber Naturals, Sunkist, Jamieson a další) je zajišťován firemním vozem, kdy jede jednatel, případně manažerka pro zboží do skladu k dodavateli v případě, že je jedná o větší objem zboží.

Pokud se jedná o dodávky ostatních prodávaných značek (Nutrend, Multipower a další) nebo malou dodávku od dodavatele značky Webber Naturals, je dodávka uskutečněna prostřednictvím spedičních firem.

Zboží se takto objednává v určitých časových intervalech, kdy se sejde několik objednávek od zákazníků, tento případ nastává v případě objednávek značek Nutrend, Multipower, Sanas a podobně.

Na skladě je samozřejmě držena malá zásoba produktů od všech značek, které se nejvíce prodávají. V případě zavedení nových distribučních cest by muselo dojít k navýšení skladových zásob, aby bylo vyhověno co nejvíce zákazníkům v co nejkratším čase, kteří si produkty objednají.

#### **5.4.4 Promotion**

Dosud nebyla provedena žádná forma propagace tohoto elektronického obchodu a prodeje jsou tedy zapříčiněny především aktivitou samotných zákazníků, kteří si obchod sami vyhledali. Nejvíce atraktivním zbožím, které zákazníci nejvíce vyhledávali a nakupovali, byl GenderMaker, neboli test pohlaví dítěte, což je produkt velmi atraktivní pro těhotné ženy, ale většinou jde pouze o nákup, který se již nebude opakovat.

Aby internetový obchod zaujal, musí mít, dle mého názoru, buď naprosto neodolatelný produkt (vlastnostmi nebo cenou) nebo atraktivní design. Produkty, na které má být nejvíce zaměřena pozornost, nejsou natolik výjimečné, aby zaujaly samy o sobě a proto se společnost vydala druhou cestou, tedy změny designu elektronického obchodu. V přílohách se můžete podívat, jak vypadal design e-shopu před úpravou, v době, kdy jsem začala diplomovou práci psát a kdy se sám administrátor pokoušel vytvořit design obchodu a jak vypadá elektronický obchod nyní, po zásahu webového designéra.

Byl ale pouze vytvořen nový design, texty byly překopírovány ze staré verze e-shopu, mělo by dojít k revizi textů a jejich opravení tak, aby byly čtivé a zároveň by měly projít procesem SEO neboli search engine optimization. Bez této optimalizace se dnes již neobejde téměř žádný elektronický obchod. V potaz se při SEO musí vzít vybrané segmenty a klíčová slova zvolit podle nich, tedy z oblastí prevence a zvýšení jak fyzické, tak mentální výkonnosti a také podle produktů, které do těchto segmentů spadají.

Co se týče obsahu webových stránek, měla by být zdůrazněna vlastnost doplňků stravy, kterou chceme vyzdvihnout, a to oblíbenost produktů podpořená například vítězstvími

v anketě zákazníků v roce 2012 o nejpoblárnější kanadskou značku doplňků stravy, kterou prováděla společnost ConsumerLab.com, LLC (ConsumerLab.com, LLC, 2014). Další plusovým bodem společnosti je, že si některé rostliny pro výrobu doplňků stravy pěstují sami, například echinaceu, borůvky, brusinky a další ovoce a mohou tedy zaručit kvalitu již od zpracovávané suroviny (WN Pharmaceuticals Ltd., 2011). Tento argument by mohl některé zákazníky nebo dosud nerozhodnuté spotřebitele přesvědčit k nákupu na e-shopu Nejenchlebem.cz.

Na SEO navazuje můj další návrh na zlepšení propagace, a to výkonnostní reklama pay per click, známější pod zkratkou PPC. Cílem této reklamy je především přilákat zákazníky. Jak již bylo zmíněno u SEO, i PPC reklama by měla odrážet zacílení na vybrané segmenty.

Jak SEO, tak PPC bude provádět administrátor e-shopu, který bude mít za úkol z dostupné literatury nastudovat danou problematiku a bude vyslán na školení ohledně SEO i PPC, pokud bude potřeba. Doporučila bych provádět jak SEO, tak PPC reklamu přes službu Google AdWords, protože již v současné době administrátor používá Google Analytics pro analýzu webu a také zjišťuje, jak se zákazníci dostali na stránky elektronického obchodu Nejenchlebem.cz, jak dlouho trvala zákazníkům návštěva stránek, kolik z návštěvníků stránek si zboží objednalo a podobně. Nástroje od společnosti Google, ač nejsou nejstarší, patří mezi nejpoužívanější svého druhu a mnoho seminářů i školení je zaměřeno na používání právě těchto nástrojů.

Další formou propagace, kterou bych pro tento elektronický obchod navrhovala, je rozesílání pravidelných newsletterů pro registrované zákazníky. Tento návrh velmi úzce souvisí s návrhem plánu akcí, který již musí být hotov dopředu a dán ke schválení manažerce. Zkušební rozesílání již započalo, nyní se již optimalizuje plán akcí, které se mění jedenkrát za dva týdny.

Navrhovala bych také rozesílání emailů konkrétním zákazníkům v době kolem pravděpodobné spotřeby produktu, například si zákazník zakoupí lecithin, jehož balení má šedesát kapslí, předpokládáme, že ho zákazník užívá ode dne dodávky a v době za padesát dní mu bude zaslán informační email o tom, že již bude mít spotřebované balení a zda nemá zájem o další balení, případně jiný produkt z naší nabídky.

Emaily konkrétním zákazníkům i newslettery by měly opět odpovídat cílovým segmentům, především tedy vizuálně a pro každý typ akční nabídky by měl být zvolen určitý design, který by měl respektovat cílový segment.

Chtěla bych také využít toho, že téma doplňků stravy vyvolává u veřejnosti velmi rozdílné reakce a ani odborníci nejsou schopni podat jednotný názor a navrhuji tedy zavést blog o tomto tématu prostřednictvím microsite vedle samotného e-shopu, kde by byly uveřejňovány články o výživě a obecně o zdravém životním stylu. Články může psát jednak jednatel společnosti, který je lékařem s dietologickou praxí a jednak mohou vznikat jako reakce autora na uveřejněný článek na hojně navštěvovaných serverech, případně jako zveřejnění odborného článku z odborných konferencí nebo seminářů, kterých se účastní jak jednatel společnosti, tak manažerka a často i administrátor elektronického obchodu. Tento blog by také měl navazovat na targeting a měly by se střídát témata z oblasti prevence a ochrany zdraví, zlepšení fyzické výkonnosti a také tipy na zlepšení mentální výkonnosti.

S návrhem na založení blogu pak souvisí založení komunity na facebooku, kde by se zveřejňovaly jak novinky v sortimentu a distribuci (nově zavedení služby Uložka, viz kapitola Place), akce, tak právě upozornění, že vyšel na blogu nový článek. Samozřejmostí je diskuze pod blogem, kde by mohl každý vyjádřit svůj názor. Domnívám se, že právě aktualizované články o zajímavých tématech mohou přitáhnout více zákazníků.

Dalším mým návrhem na propagaci, který souvisí jak s blogem, tak s komunitou na facebooku, jsou soutěže o ceny. Mohou to být jak soutěže o věcné ceny, tak soutěž o procentní slevu, kterou není možné jinak získat. Zveřejnění by opět bylo jak na webových stránkách, tak na stránce na facebooku i na blogu. Soutěž by mohla probíhat buď jednou za měsíc, nebo jednou za dva měsíce, případně by se jednalo o nárazovou akci. Cílem jak blogu, tak soutěží a založení stránek na facebooku je přitáhnout zákazníky a naučit je pravidelně stránky navštěvovat.

Kromě propagace na internetu považuji vhodné zajistit propagaci i mimo prostředí internetu a vzhledem k povaze výrobků se velmi hodí propagace slavnou osobností, respektive slavným sportovcem. Společnost si zatím nemůže dovolit hvězdy typu Roman Šebrle, Kateřina Neumannová nebo Petra Kvitová, ale navrhovala bych oslovit



méně známé osobnosti celorepublikově, ale známé v Jihomoravském kraji, vytipovala jsem například Lenku Masnou, atletku, která se pravidelně účastní evropských i světových atletických meetingů a Diamantové ligy a tenistku Barboru Krejčíkovou, která se nyní pokouší dostat do první stovky žebříčku WTA, v juniorském žebříčku se umístila jako třetí na světě, vyhrála mistrovství Evropy juniorek v roce 2013 a v loňském roce také vyhrála se svou deblovou partnerkou tři juniorské grandslamové turnaje ze čtyř a je tudíž příslibem do budoucna.

Propagace by mohla probíhat formou nápisu na oblečení, které nosí na tréninku a na zápasy, respektive závody, jednou za čas příspěvek na firemní blog formou rozhovoru s nimi nebo zápisky z turnajů a závodů a samozřejmě jejich fotky s popisem největších úspěchů na webových stránkách e-shopu. Na oplátku firma sportovcům může poskytnout zdarma nutriční poradenství včetně vyšetření na kvalitních přístrojích, například měření složení těla na přístroji Bodystat, spiroergometrické vyšetření na přístroji značky Cortex a dalších přístrojích. Dále může společnost sportovcům poskytnout maximální možné slevy (až na úroveň nákupních cen) na sportovní výživu a doplňky stravy, případně je jednatel společnosti při uspokojivých výsledcích firmy poskytnout i finanční podporu sportovcům, například zaplacení startovného, příspěvek na letenky a podobně.

Další příležitostí, kde propagovat e-shop Nejenchlebem.cz, jsou, dle mého názoru, sportovní a sportovně-vzdělávací akce v regionu. Již dříve se společnost do propagace sportovních akcí zapojila, například darovala do odměn pro umístěné sportovce sportovní výživu, sponzorují tenisový klub v Ivančicích, atletický klub v Moravském Krumlově a zúčastňuje se sportovně-vzdělávacích akcí s prezentací svých produktů, jako jsou Dny zdraví, které organizuje společnost STOB. Dosud prezentace firmy probíhala pouze přes přístroje, které firma distribuuje do ordinací lékařů a fitness center a e-shop byl, co se týče prezentace, opomíjený. Proto by bylo vhodné nechat vyrobit atraktivní propagační materiály e-shopu, konkrétně mám na mysli letáky a vizitky, které by se mohly na zmíněných akcích přidávat k cenám, pokud firma do soutěže nějaké věnuje, nebo je přidávat k reklamním letákům dalších vystavujících, například na Dnech zdraví. Letáky i vizitky navrhne administrátor e-shopu s ohledem na targeting a na charakter akční nabídky a tisk by byl zadán reklamní agentuře.

Mým posledním návrhem na propagaci je reklama v městské hromadné dopravě v Brně. Konkrétně mám na mysli leták velikosti A4, který by byl umístěn v reklamním panelu nad okny ve vozidle. Leták by obsahoval specifický slevový kód, který by mohl zákazník v e-shopu uplatnit a také příklad konkrétního výrobku, který si mohou zákazníci zakoupit. Opět by mělo být myšleno na targeting a positioning a měly by být zvoleny příklady výrobků z daných vybraných segmentů a také by tomu měl být uzpůsoben design reklamního letáku. Užití specifického slevového kódu se v softwaru Kentico (platforma, která je využívána administrátorem pro správu e-shopu) dá dohledat a dá se později vyhodnotit účinnost reklamní akce a v případě úspěchu ji opakovat. Prozatím zamýšlím měsíční vystavení letáků v počtu 100 kusů. Další možností, jak propagovat e-shop v hromadné dopravě je využití plastových madel, které v sobě mají místo pro reklamní sdělení, proto tento druh reklamy jsem ale nenašla cenové kalkulace, proto s touto možností zatím nepočítám.

## **5.5 Sledování průběhu navržené strategie**

Kontrola dosahovaných cílů patří k velmi důležitým, možná i nejdůležitějším činnostem v ekonomice, protože jak jinak se pozná, že strategie je správně nastavená a všechno probíhá dle plánu, který byl na počátku sestaven?

Na začátku práce byl stanoven cíl, kterého má tato práce dosáhnout, a to zvýšení návštěvnosti, získání nových zákazníků a jejich udržení a zvýšení tržeb v období jednoho kalendářního roku pomocí změn navržených v této práci.

Díky nástrojům, jako je Google Analytics je možné tyto cíle velmi dobře kontrolovat a případné odchylky rychle zjistit a korigovat je.

Pomocí Google Analytics je možné sledovat a vyhodnocovat návštěvnost, množství nových zákazníků, množství opakovaně nakupujících zákazníků, dále účinně zacílit reklamní kampaně a rychle je dle potřeb upravit a změnit, upravovat texty na stránkách tak, aby se odkaz na e-shop Nejenchlebem.cz objevil na předních příčkách ve vyhledávačích, případně i sledování odezvy z newsletterů a mnoho dalších výstupů, které potřebuje každý marketér k tomu, aby mohl vyhodnotit úspěšnost dané strategie a dále ji zlepšovat.

Interval vyhodnocování vybraných kritérií, jako je návštěvnost, výše tržeb, procento nových zákazníků, množství opakovaných nákupů, shrnutí prodaných produktů a podobně, by měl probíhat nejlépe jedenkrát za měsíc, tak si to i přeje vedení firmy. V případě PPC reklamy by mělo být vyhodnocované období kratší, řekněme jeden týden, protože PPC reklamu lze velmi rychle a snadno upravit a výsledky jsou vidět okamžitě, kdežto vyhodnocování úspěšnosti SEO by se mělo dělat po delším časovém úseku než je jeden měsíc, protože SEO je časově náročnější a výsledky nejsou vidět ihned.

## 5.6 Kritické faktory úspěchu

Úspěch či neúspěch marketingové strategie je závislý na mnoha faktorech. Především bych uvedla jako důležitý faktor **kupní síla obyvatelstva** a **ekonomický vývoj země**, který, pokud se bude zhoršovat, nebude prospívat obchodu a lidé se budou soustředit pouze na nákup nejnutenějšího zboží.

Dalším kritickým faktorem je **zostření konkurence** na poli doplňků stravy a vstup nových konkurentů na trh a tím zvýšení nepřehlednosti již tak pro zákazníka nepřehledného trhu s doplňky stravy.

Kritickým faktorem úspěchu jsou také **dobré vztahy s dodavateli** a jejich zlepšování, protože pokud by došlo ke zhoršení vztahu a přerušení dodávek, společnost by musela v případě značek vitamínů Webber Naturals, Now a Sunkist tyto vyřadit ze sortimentu, protože jiný dodavatel než stávající dosud v Evropě není a firma by musela hledat jiného distributora a jiné značky doplňků stravy, které by mohla prodávat. Pokud by tato situace nastala, s největší pravděpodobností by došlo ke zrušení elektronického obchodu, protože si myslím, že by společnost v krátké době nenašla jiného dodavatele a jiné zajímavé produkty.

**Výběr vhodné strategie** je také kritickým faktorem úspěchu, protože v případě výběru nevhodné strategie pro firmu může dojít k odlivu i toho mála zákazníků, kteří do elektronického obchodu zavítají.

Dalším kritickým faktorem úspěchu je samotný **administrátor** elektronického obchodu a webových stránek společnosti. Sám totiž spravuje jak obchod, tak zmíněné webové stránky společnosti a pokud by z firmy odešel, ve firmě není nikdo jiný, kdo

by i na přechodnou a krátkou dobu byl schopný se o stránky a e-shop starat. Nejen jeho odchod, ale i jeho případná neaktivita a neochota se dále vzdělávat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti by znamenala s největší pravděpodobností zánik tohoto elektronického obchodu, a pokud by přišel nový pracovník, musel by začínat opět od nuly.

**Dostatek finančních prostředků** nejen na propagaci e-shopu, ale i na samotnou správu a aktualizování informací je také velmi důležitým faktorem, který musí být splněn, aby se e-shop rozvíjel a vydělával.

Posledním kritickým faktorem, který ale není ovlivnitelný e-shopem, samotnou firmou ani dodavatelem, je **snižování kvality** produktů a **zvyšování cen** u výrobce. Firma si sice může snížit marže na prodávané zboží, ale tyto marže nelze snižovat do nekonečna, a pokud by k výraznému zvýšení cen došlo, je na firmě, zda bude uvažovat o přeorientování se na jinou značku, případně i jiného dodavatele.

## 5.7 Odhad nákladů na promotion

Na základě předchozí kapitoly nyní vyhodnotím finanční náročnost navrhovaných změn. Do odhadu nákladů jsem nezahrnula náklady na PPC ani SEO, protože ty budou záviset na klíčových slovech, které navrhne administrátor webových stránek a elektronického obchodu po nastudování problematiky a absolvování školení, aby byla tato forma propagace co nejefektivnější.

Doporučila bych administrátorovi absolvovat školení o SEO, PPC a případně o marketingu na facebooku a jiných sociálních sítích, které pořádá firma SEO Linhart s. r. o. Jedná se o jednodenní školení (SEO Linhart s. r. o., 2010 – 2014), kde se administrátor dozví ty nejpodstatnější informace, které může dále rozvíjet dalším školení, tentokrát v pokročilejší úrovni nebo již může na rozvoji webu pracovat sám pomocí samostudia a pokusů. Náklady na školení jsou zpracované v tabulce č. 2.

Dále bych doporučila zakoupit buďto papírovou nebo elektronickou podobu knih s tematikou SEO, PPC, Google AdWords, copywriting a Google Analytics. Domnívám se, že veškeré tyto knihy jsou důležité pro pochopení a správné uchopení těchto nástrojů a jejich pokročilé ovládání a s jejich pomocí bude zvýšena jak návštěvnost, tak tržby z prodeje produktů. Knihu s tématem SEO jsem vybrala od autora, který zároveň

provádí školení na téma SEO, PPC a další problematiky internetového marketingu, a proto usuzuji, že bude mít jak kniha, tak školení úroveň.

Konkrétní knihy i ceny knih jsem čerpala z e-shopu společnosti Dobrovský s. r. o., která provozuje prodejny Knihy Dobrovský i elektronický obchod a v tabulce č. 3 jsou uvedeny i konkrétní názvy konkrétních vybraných knih se jmény autorů i s cenami (Dobrovský s. r. o., 2013).

**Tabulka č. 2: Odhad nákladů na školení (Zdroj: Vlastní práce)**

<b>ŠKOLENÍ</b>	<b>MNOŽSTVÍ</b>	<b>CENA (S DPH)</b>
<b>SEO</b>	1	4 235 Kč
<b>PPC</b>	1	4 235 Kč
<b>Facebook</b>	1	4 235 Kč
	<b>Součet</b>	<b>12 705 Kč</b>

**Tabulka č. 3: Náklady na studijní literaturu (Zdroj: Vlastní práce)**

<b>KNIHA</b>	<b>MNOŽSTVÍ</b>	<b>CENA (S DPH)</b>
<b>333 tipů a triků pro SEO</b> (Kubíček, Linhart)	1	304 Kč
<b>333 tipů a triků pro internetový marketing</b> (Janouch)	1	304 Kč
<b>Internetový marketing - prosad'te se na webu a sociálních sítích</b> (Janouch)	1	338 Kč
<b>Výkonnostní marketing s Google Analytics</b> (Tonkin, Whitmore, Cutroni)	1	521 Kč
<b>Copywriting</b> (Hornáková)	1	258 Kč
	<b>Součet</b>	<b>1 725 Kč</b>

Další formou propagace, kterou jsem navrhla, byly letáky v městské hromadné dopravě v Brně a propagační vizitky. Vizitky i letáky by byly ve stejném designu, který by navrhl podle vzhledu elektronického obchodu administrátor a tisk by byl zadán reklamní agentuře, se kterou společnost již v minulosti spolupracovala. Letáky by byly

shodné jak pro reklamu v městské hromadné dopravě, tak pro sportovní a sportovně-edukační akce.

Cena pronájmu reklamní plochy ve vozech městské hromadné dopravy v Brně je převzata přímo z webových stránek Dopravního podniku města Brna (Dopravní podnik města Brna, [2014]) a odhad nákladů na tuto reklamu je zobrazen v tabulce č. 4 spolu s náklady na vytištění letáků a vizitek.

**Tabulka č. 4: Náklady na propagační materiály a reklamu v DPMB (Zdroj: Vlastní práce)**

<b>PROPAGAČNÍ MATERIÁLY</b>	<b>MNOŽSTVÍ</b>	<b>CENA ZA KS</b>	<b>CELKEM</b>
<b>Letáky A4</b>	200	6 Kč	1 200 Kč
<b>Pronájem reklamního místa (měsíc)</b>	100	80 Kč	8 000 Kč
<b>Instalace a odstranění z vozů</b>	100	8 Kč	800 Kč
<b>Vizitky</b>	100	4 Kč	400 Kč
		Součet	<b>10 400 Kč</b>

Prozatím jsem zvolila měsíční pronájem reklamního místa v dopravních prostředcích dopravního podniku a po skončení této akce a jejím vyhodnocení by se firma rozhodla, zda by danou akci v budoucnu opakovala či nikoliv. Celkem sto letáků by bylo použito na propagační akci právě v dopravních prostředcích, zbylá polovina by sloužila k propagaci elektronického obchodu na již zmíněných sportovních a sportovně-edukačních akcích v regionu.

Vyčíslit náklady na propagaci známou osobností není možné, protože propagace by probíhala formou velké slevy na doplňky stravy, jak již bylo zmíněno v části promotion v marketingovém mixu a nelze tedy dopředu odhadnout, jaké doplňky a v jakém množství by odebíral.

Co se týče soutěže o ceny, tak by výherce získal možnost si vybrat jeden produkt ze speciální nabídky, ale podmínkou by bylo, že by si musel objednat i jiné zboží v libovolné výši nebo by produkt získal za cenu poštovního. Do této akce je firma ochotná vložit zboží za **4 000 Kč**.

Ostatní náklady na promotion, jako je vytvoření a aktualizace blogu, vedení facebookového profilu elektronického obchodu a podobně nejsou započítány, protože by byly součástí pracovní náplně administrátora e-shopu.

Celkové náklady na mnou navržené promotion činí **28 830 Kč** za kalendářní rok, pokud by byla realizována pouze jedna reklamní akce v dopravních prostředcích dopravního podniku. V případě opakování akce by bylo nutné k částce připočíst adekvátní částku za pronájem reklamních ploch i tisku dalších letáků.

## 6 Závěr

Cílem této práce bylo navrhnout takovou marketingovou strategii pro elektronický obchod, která by zvýšila návštěvnost, zvýšila počet nových zákazníků a opakovaných nákupů a zvýšila tržby tohoto elektronického obchodu. K tomu byly použity marketingové nástroje v podobě marketingového mixu, nejvíce vylepšení bylo navrženo v části promotion.

Teoretická část této práce je zaměřena především na vysvětlení hlavních marketingových pojmů, jako je cílený marketing, marketingový mix, marketingový výzkum, dále jsem se v teoretické části zabývala zvláštnostmi elektronického podnikání a rozdíly mezi kamennými prodejny a e-shopy. Jednu kapitolu teoretické části jsem věnovala problematice chování zákazníků při nákupu.

Na začátek praktické části jsem zařadila analýzu současné situace, kde jsem charakterizovala společnost, která elektronický obchod provozuje. Dále jsem zařadila charakteristiku trhu, protože tento trh má svá specifika oproti ostatním a tato je nutno vzít v potaz při vytváření marketingového mixu. Následovala analýza vnějšího prostředí, jinak nazývána PEST podle oblastí, které analyzuje, a ty jsou následující: politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technické a přírodní. Provedla jsem také Porterovu analýzu pěti faktorů, která se vztahuje na oborové okolí firmy, a dále analýzy vnitřního prostředí jako 7S, analýza marketingového mixu a SWOT analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Měla jsem k dispozici i data o návštěvnosti elektronického obchodu a jeho prodeích a zařadila jsem ji tedy do analytické části také.

Samostatnou kapitolu v rámci praktické části jsem věnovala marketingovému výzkumu v podobě dotazníkového šetření, které jsem prováděla pomocí sociální sítě Facebook, kam jsem umístila odkaz na dotazník. Získala jsem celkem 184 respondentů, převážně vysokoškolsky vzdělaných, jejichž věk se pohyboval mezi 18 až 25 lety. Dotazník byl koncipován formou základních a doplňujících otázek, jejichž zobrazení bylo podmíněno určitou odpovědí. Na konec dotazníku byly zařazeny obecné otázky typu věk, pohlaví a dosažené vzdělání. Dotazníkové šetření jsem prováděla z důvodu zjištění množství lidí nakupujících doplňky stravy, jaký je jejich názor na ně, kolik lidí tyto doplňky nakupuje na internetu, jaké doplňky nakupuje a z jakého důvodu, respektive co od nich očekávají.



Poslední kapitola praktické části je věnována cílenému marketingu, který se skládá z kroků, jako je segmentace, targeting a positioning a na jejich základě byl vytvořen marketingový mix. Především jsem se věnovala zlepšovacím návrhům, které jsou uzpůsobeny potřebám trhu, firmy a také charakteristice prodávaných produktů.

Konkrétně jsem zpracovala návrh marketingového mixu, kde jsem se detailněji zabývala produkty, jejich cenou, způsobem distribuce a také propagací produktů i celého elektronického obchodu. Nedílnou součástí těchto návrhů je i sledování průběhu navržené strategie. Pokud totiž není strategie sledována a vyhodnocována, jak vlastně víme, že je funkční a efektivní? Na konec této kapitoly jsem umístila odhad nákladů, který by firma mohla mít, pokud by dané návrhy implementovala.

Díky zpracování této diplomové práce jsem si více uvědomila, jak je marketing provázaný s téměř každou činností v životě člověka. Jak na nás marketing útočí ze všech stran a také jak kreativní a atraktivní musí být elektronický obchod, aby si u něj zákazník svůj produkt zakoupil.

## Seznam použitých zdrojů

BLAŽKOVÁ, Martina, 2005. *Jak využít internet v marketingu: krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1095-1.

DOBROVSKÝ S.R.O. *Knihy Dobrovský* [online]. © 2013 [cit. 2014-05-17]. Dostupné z: <http://eshop.knihydobrovsky.cz/>.

FORET, Miroslav, 2008. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2183-2.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-265-0032-2.

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0447-1.

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

JANOUGH, Viktor, 2010. *Internetový marketing: prosadte se na webu a sociálních sítích*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2795-7.

JANOUGH, Viktor, 2011. *333 tipů a triků pro internetový marketing*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3402-3.

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

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2014. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KUBÍČEK, Michal a Jan LINHART, 2010. *333 tipů a triků pro SEO: [sbírka nejlepších technik optimalizace webů pro vyhledávače]*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2468-0.

MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON, 2012. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: BizBooks, ISBN 978-80-265-0014-8.

PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, ISBN 80-856-0511-2.

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

Reklama. DOPRAVNÍ PODNIK MĚSTA BRNA, a. s. *Dopravní podnik města Brna* [online]. [2014] [cit. 2014-05-17]. Dostupné z: <http://www.dpmb.cz/Default.aspx?seo=reklama>

SEDLÁK, Mirek a Petra MIKULÁŠKOVÁ, 2012. *Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3727-7.

SEO LINHART S.R.O. *SEO Linhart: zvýšíme Vaše příjmy z internetu* [online]. © 2010 - 2014 [cit. 2014-05-17]. Dostupné z: <http://www.seolinhart.cz/>

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2003. *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0198-7.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2006. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1667-4.

STÁVKOVÁ, Jana a Jaroslav DUFEK, 1998. *Marketingový výzkum*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně. ISBN 80-715-7330-2.

SUCHÁNEK, Petr, 2012. *E-commerce: elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování*. 1. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-84-2.

Top-rated vitamin and supplement brands and merchants on consumer satisfaction. CONSUMERLAB.COM, LLC. ConsumerLab.com [online]. 2014 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: [http://www.consumerlab.com/news/Top-Rated-Vitamins-and-Supplements\\_Survey/02\\_01\\_2012/](http://www.consumerlab.com/news/Top-Rated-Vitamins-and-Supplements_Survey/02_01_2012/)

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2004. *Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0393-9.

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

WN PHARMACEUTICALS LTD. *Webber Naturals* [online]. 2011 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://webbernaturals.com/>

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2049-4.

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: SWOT analýza společnosti (Vlastní práce).....	80
Tabulka č. 2: Odhad nákladů na školení (Zdroj: Vlastní práce).....	103
Tabulka č. 3: Náklady na studijní literaturu (Zdroj: Vlastní práce).....	103
Tabulka č. 4: Náklady na propagační materiály a reklamu v DPMB (Zdroj: Vlastní práce) .....	104

## **Seznam grafů**

Graf č. 1: Rozložení počtu objednávek v roce 2012 (Zdroj: Vlastní práce).....	67
Graf č. 2: Návštěvnost e-shopu za rok 2012 (Zdroj: Vlastní práce).....	68
Graf č. 3: Rozložení počtu objednávek v roce 2013 (Zdroj: Vlastní práce).....	69
Graf č. 4: Návštěvnost e-shopu za rok 2013 (Zdroj: Vlastní práce).....	69
Graf č. 5: Důvody, proč nenakupují doplňky stravy (Zdroj: Vlastní práce).....	81
Graf č. 6: Důvody ke změně názoru respondentů (Zdroj: Vlastní práce).....	82
Graf č. 7: Důvody, proč nenakupují doplňky na internetu (Zdroj: Vlastní práce).....	83
Graf č. 8: Nejčastější místa nákupu doplňků stravy na internetu (Zdroj: Vlastní práce)	84
Graf č. 9: Důvody volby internetu k nákupu doplňků stravy (Zdroj: Vlastní práce) .....	85
Graf č. 10: Nejčastěji nakupované výrobky na internetu (Zdroj: Vlastní práce).....	86
Graf č. 11: Nejčastěji nakupované výrobky v obchodech (Zdroj: Vlastní práce) .....	87
Graf č. 12: Důvody nákupu doplňků stravy (Zdroj: Vlastní práce).....	87

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: Porterův pětifaktorový model (Upraveno z PORTER, 1994) .....	20
Obrázek č. 2: Organizační struktura podniku .....	73

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník .....	113
Příloha č. 2: Úvodní strana ve starém designu (Zdroj: Vlastní práce).....	116
Příloha č. 3: Strana o produktu ve starém designu (Zdroj: Vlastní práce).....	116
Příloha č. 4: Strana nákupního košíku ve starém designu (Zdroj: Vlastní práce) .....	117
Příloha č. 5: Úvodní strana v novém designu (Zdroj: Vlastní práce) .....	117
Příloha č. 6: Strana produktu v novém designu (Zdroj: Vlastní práce) .....	118
Příloha č. 7: Strana nákupní košík v novém designu (Zdroj: Vlastní práce) .....	118

## **Příloha č. 1: Dotazník**

**1. Patříte k té části populace, která nakupuje doplňky stravy (včetně sportovní výživy)?**

- Ano
- Ne

**2. Z jakého důvodu nenakupujete doplňky stravy? (NE na otázku č. 1)**

- Nevěřím doplňkům stravy obecně
- Nepotřebuji doplňky stravy
- Další důvod

**3. V jakém případě byste byl/a ochoten/ochotna doplňky stravy nakupovat? (NE na otázku č. 1)**

- Doporučení lékaře
- Doporučení přátel
- Důvěryhodné informace o preparátech
- Nic mě nepřesvědčí
- Jiná možnost

**4. Nakupujete doplňky stravy přes internet? (ANO na otázku č. 1)**

- Ano
- Ne

**5. Proč nevyužíváte při nákupu doplňků stravy internet? (NE na otázku č. 4)**

- Mám radši kamenné prodejny, kde mi poradí
- Nerad na zboží čekám
- Nemám důvěru v internetové prodejce
- Jiná možnost

**6. Kde na internetu nejčastěji nakupujete doplňky stravy? (ANO na otázku č. 4)**

- Webové portály lékáren
- E-shopy zaměřené na doplňky stravy
- E-shopy výrobců
- Nemám oblíbený elektronický obchod – snažím se najít nejlevnější nabídku
- Jiná možnost

**7. Proč jste preferovali při nákupu doplňku stravy internet? (ANO na otázku č. 4)**

- Úspora času
- Finanční úspora
- Pohodlí
- Jiný důvod

**8. Jaké doplňky stravy (včetně sportovní výživy) nejčastěji nakupujete? (Možno vybrat více odpovědí) (ANO na otázku č. 1)**

- Vitamíny (jednotlivé i multivitaminy)
- Minerály
- Jiné doplňky stravy (Lutein, Omega-3, přípravky na pomoc při snižování váhy atd.)
- Kloubní výživa
- Spalovače tuků
- Iontové nápoje
- Proteinové přípravky a gainery
- Tyčinky (proteinové, sacharidové ...)
- BCAA
- Jiné doplňky stravy

**9. Z jakého důvodu si tyto doplňky stravy kupujete, respektive co od nich očekáváte? (Možno vybrat více odpovědí) (ANO na otázku č. 1)**

- Doporučení lékaře
- Prevence
- Lepší sportovní výkonnost
- Specifické stravovací návyky (vegetariánství, intolerance laktózy, celiakie apod.)
- Lepší mentální výkonnost
- Jiný důvod

**10. Pohlaví**

- Muž
- Žena



**11. Jaký je Váš věk?**

- méně než 18 let
- 19 - 25 let
- 26 - 35 let
- 36 - 50 let
- 51 - 65 let
- více než 66 let

**12. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- Základní
- Středoškolské
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

## Příloha č. 2: Úvodní strana ve starém designu (Zdroj: Vlastní práce)



Články Novinky Jak nakupovat Kontakt

Přihlásit se Registrovat se

Nákupní košík | Můj účet | Můj seznam přání

Váš nákupní košík je prázdný

Zadejte hledaný produkt  **HLEDAT**

28.3.2014 | 19:05

**AKČNÍ NABÍDKA**  
 AKČNÍ BALÍČKY  
 Bonusy

**Výživa, vitamíny a doplňky**

- Aloe Vera
- Antioxidanty
- Hubnutí
- Kloubní výživa
- Lepší zvládnání stresu
- Minerály a stopové prvky
- Multivitamíny
- Omega 3
- Péče o kůži
- Péče o močové cesty
- Péče o srdce a cévy
- Péče o zrak
- Pomoc s menopauzou
- Prevence nachlazení
- Snížení cholesterolu
- Udržení pozornosti
- Udržení štíhlé linie
- Zlepšení paměti
- Zlepšení spánku a nervů
- Zlepšení zažívání

**Sportovní výživa**

- VÝPRODEJ
- Doplnit vitamíny
- Láhev a doplňky
- Před výkonem
- Regenerace

**Vítejte v E-shopu firmy Fitsport-komplex**

**POZOR BONUSOVÁ AKCE!**

Za každých utracených 500,- Kč bez DPH v našem eshopu máte nyní jedinečnou možnost získat jeden z 5ti produktů JAMIESON za pouhou 1 korunu.

PRO VÍCE INFORMACÍ KLIKNĚTE NA TENTO BANNER.

**ZÍSKEJTE JEŠTĚ VĚTŠÍ SLEVY**

**REGISTRUJTE SE!**

**Infolinka: 608 474 723**

po-pá 8:00-15:30

**Nově nabízíme**



Český nutriční software pro lékaře a výživové poradce.

Zcela nový systém pro zadávání, vyhodnocení, návrh a prezentaci jídelníčků a výživových plánů.

**Nové produkty RSS**

**Novinky RSS**

17.12.2013

Od dnešního dne Vám nabízíme posledních 6 novinek v tomto roce. Akční zaváděcí ceny budou opět platit následujících 7 dní.


10.12.2013

Opět jsme pro Vás na tento týden připravili 6 novinek za zaváděcí akční ceny.

**Zasílat novinky**

E-mail:

## Příloha č. 3: Strana o produktu ve starém designu (Zdroj: Vlastní práce)



Články Novinky Jak nakupovat Kontakt

Přihlásit se Registrovat se

Nákupní košík | Můj účet | Můj seznam přání

Váš nákupní košík je prázdný

Zadejte hledaný produkt  **HLEDAT**

28.3.2014 | 19:00

**AKČNÍ NABÍDKA**  
 AKČNÍ BALÍČKY  
 Bonusy

**Výživa, vitamíny a doplňky**


- Aloe Vera
- Antioxidanty
- Hubnutí
- Kloubní výživa
- Lepší zvládnání stresu
- Minerály a stopové prvky
- Multivitamíny
- Omega 3
- Péče o kůži
- Péče o močové cesty
- Péče o srdce a cévy
- Péče o zrak
- Pomoc s menopauzou
- Prevence nachlazení
- Snížení cholesterolu
- Udržení pozornosti
- Udržení štíhlé linie
- Zlepšení paměti
- Zlepšení spánku a nervů
- Zlepšení zažívání

**Sportovní výživa**

- VÝPRODEJ
- Doplnit vitamíny
- Láhev a doplňky
- Před výkonem
- Regenerace

Aloe Vera / Aloe Vera Štáva 473ml

**Aloe Vera Štáva 473ml** Tisk



**Základní údaje:**

Výrobce: Lily of the desert

Obsah balení: 473 ml

Počet kusů: 1 kus

Příchut: Aloe Vera

Sklad: poslední kus na skladě

Běžná cena: 240,00 Kč

**Ušetříte:**

**Naše cena:** 199 Kč

**17%**

přidat na seznam

KOUPIT

**Popis produktu**

100% štáva z vnitřní části listů Aloe Vera, pomáhá udržovat zdravý imunitní systém a může se užívat jako prostředek k získání zdravé životosprávy.

- Maximální síla 99,5 % / Doplňek stravy / Schváleno MZ ČR OVZ-35.0-14.3.07/15062
- Složení: čistá štáva z Aloe vera (Aloe barbadensis Miller) 99,5 %, antioxidant: kyselina citronová,
- Konzervováno sorbanem draselným a benzoanem sodným.


Doplňek stravy ALOE VERA ŠTÁVA (WHOLE LEAF ALOE VERA JUICE) je vyrobena z celých listů rostliny Aloe vera (Aloe barbadensis Miller). Obsahuje 99,5% čistého Aloe vera.

LILY OF THE DESERT, INC.

**Infolinka: 608 474 723**

po-pá 8:00-15:30

**Nově nabízíme**



Český nutriční software pro lékaře a výživové poradce.

Zcela nový systém pro zadávání, vyhodnocení, návrh a prezentaci jídelníčků a výživových plánů.

**BONUSOVÁ AKCE**

**Za každých:**

- 500 Kč bez DPH utracených v našem eshopu si nyní můžete vybrat jeden z 5ti bonusových produktů značky Jamieson.

Více informací o této akci můžete nalézt zde.

**Novinky**

17.12.2013

Od dnešního dne Vám nabízíme posledních 6 novinek v tomto roce. Akční zaváděcí ceny budou opět platit následujících 7 dní.

Příloha č. 4: Strana nákupního košíku ve starém designu (Zdroj: Vlastní práce)

Příloha č. 5: Úvodní strana v novém designu (Zdroj: Vlastní práce)



## Příloha č. 6: Strana produktu v novém designu (Zdroj: Vlastní práce)

**NEJEN CHLEBEM .CZ**  
živ je člověk

Infolinka: +420 608 474 723

V košíku: 0 ks zboží za 0 Kč

Zadejte hledaný produkt **Hledat**

Úvodní stránka Eshop - úvod Obchodní podmínky Články Novinky Kontakt

Akce Vitamíny, výživa a doplňky Sportovní výživa Kosmetika Ostatní Potřeby zákazníků Značky

Sortiment

- Akce
- Akční nabídka
- Výprodej
- Vitamíny, výživa a doplňky
- Sportovní výživa
- Kosmetika
- Ostatní

Informace

- Možnosti dodání
- Možnosti placení
- Obchodní podmínky

> Eshop - úvod > Akce > Akční nabídka > Akce: Omega-3 Citronová příchut' 470ml

### Akce: Omega-3 Citronová příchut' 470ml

**Základní údaje**

Výrobce:	Webber Naturals
Obsah balení:	470 ml
Počet kusů:	1 kus
Příchut':	citronová
Sklad:	více než 5 kusů skladem

Běžná cena:	623 Kč	Ušetříte:
Naše cena:	531 Kč	15%

Hodnocení: ★★★★★

Přidat na seznam 1 **Koupit**

**Kanadské přírodní vitamíny No.1.**  
Na základě výsledků průzkumu nezávislé společnosti **ConsumerLab**, byl Webber Naturals vyhodnocen jako nejlepší kanadská značka v hodnocení spokojenosti spotřebitelů. Vitamíny Webber Naturals **NEOBSAHUJÍ** žádné rizikové chemické látky ze skupiny konzervantů a barviv, jsou vyráběny na přísně naturálním nebo naturálně identickém základu. **Webber Naturals, nejdůvěryhodnější značka kanadských vitamínů pro Vaše zdraví.**

Popis produktu Diskuze/komentáře Hodnocení produktu

Popis produktu

## Příloha č. 7: Strana nákupní košík v novém designu (Zdroj: Vlastní práce)

**NEJEN CHLEBEM .CZ**  
živ je člověk

Infolinka: +420 608 474 723

V košíku: 0 ks zboží za 0 Kč

Zadejte hledaný produkt **Hledat**

Úvodní stránka Eshop - úvod Obchodní podmínky Články Novinky Kontakt

Akce Vitamíny, výživa a doplňky Sportovní výživa Kosmetika Ostatní Potřeby zákazníků Značky

Informace

- Možnosti dodání
- Možnosti placení
- Obchodní podmínky

> Nákupní košík

**Krok 1 z 6 - Přidat produkty do košíku**

**Nákupní košík**  
Váš nákupní košík je prázdný.

**Pokračovat v nákupu**

**OMEGA-3 CITRONOVÁ PŘÍCHUŤ 470ML**

**Pomáhá snížit riziko onemocnění srdce, přitom podporuje paměť, mozek, imunitu, podporuje zdravý cholesterol a triglyceridy a poskytuje protizánětlivé výhody.**

Webber Naturals, nejdůvěryhodnější značka kanadských vitamínů pro Vaše zdraví.

**Vše o nákupu**

- Obchodní podmínky
- ceny dopravy
- Možnosti platby

**Informace**

- Kontakt
- Mapa stránek
- O nás

**Ostatní**

- Akční leták
- Články
- Novinky
- Všechny produkty

**Partnerské weby**

- Bodystat
- Testpořadividete
- NutriPro

**Newsletter**

Pro odebírání noviněk zadejte Vaši emailovou adresu do formuláře níže.

**Objednat**

**Rychlý kontakt**

Tel.: +420 608 474 723  
FAX: +420 530 334 651  
GPS: 49°2'18.661"N, 16°36'39.117"E

**NEJEN CHLEBEM**  
by příloha