**Univerzita Hradec Králové**
**Fakulta informatiky a managementu**
**Katedra managementu**

# Optimalizace marketingové strategie

Diplomová práce

Autor: Bc. et Bc. Magdaléna Nováková
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Odborný konzultant: Mgr. Jiří Stýblo

Hradec Králové duben 2021

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

……

V Hradci Králové dne 12. 4. 2021 Bc. et Bc. Magdaléna Nováková

Poděkování:

Ráda bych poděkovala své vedoucí diplomové práce doc. Ing. Marcele Sokolové, Ph.D. za metodické vedení práce, cenné rady, vstřícnost a ochotu při konzultacích a zpracovávání této práce. Taktéž bych ráda poděkovala Mgr. Jiřímu Stýblovi.

# Anotace

Diplomová práce na téma Optimalizace marketingové strategie se zabývá strategickým marketingovým řízením a marketingovými nástroji, a to nejen z pohledu teoretického, ale i praktického. Teoretická část práce se zaměřuje na představení strategického marketingu, strategického marketingového řízení a marketingových nástrojů. Praktická část se věnuje představení zkoumané společnosti a jejímu marketingovému řízení. Za pomoci strategické situační analýzy a nástrojů internetového marketingu byla analyzována celková marketingová situace v dané společnosti. Sestavená SWOT analýza pak shrnuje poznatky z jednotlivých analýz a nástrojů. Na základě tohoto shrnutí bylo možné navrhnout vybrané společnosti určitá doporučení, a to především v oblasti regionálního marketingu a online marketingu. Součástí diplomové práce je i struktura a financování marketingu.



**Klíčová slova:** marketing, strategie, řízení, analýza, společnost.



# Annotation

## Title: Optimization of Marketing Strategy

Master‘s thesis “Optimization of Marketing Strategy” deals with topics such as strategic marketing management and marketing tools not only from theoretical points of view but also in real business environment. The theoretical part of the thesis focuses on the introducing of strategic marketing, strategic marketing management and marketing tools. The practical part is devoted to the introduction of the chosen company and its marketing management. The whole marketing situation in the company was analyzed thanks to situation analysis of strategic marketing and internet marketing tools. The compiled SWOT analysis summarizes the acquired knowledge from the individual analysis and marketing tools. Based on this summary, it was possible to propose certain recommendations to the chosen company, especially in the field of regional marketing and online marketing. Master‘s thesis also includes the structure and financing of marketing.



**Keywords:** marketing, strategy, management, analysis, company.

# Obsah

1 Úvod ... 1

2 Cíl a metodika práce ... 3

3 Teoretická část ... 5

3.1 Strategický marketing ... 5

3.2 Strategické marketingové řízení ... 6

3.2.1 Marketingové plánování ... 7

3.2.2 Marketingová realizace ... 9

3.2.3 Marketingová kontrola ... 9

3.3 Marketingové nástroje ... 10

3.3.1 Strategická situační analýza ... 11

3.3.2 Nástroje internetového marketingu ... 22

3.3.3 SWOT analýza ... 26

4 Praktická část ... 28

4.1 Společnost YATE spol. s.r.o. ... 28

4.2 Strategické marketingové řízení společnosti YATE spol. s.r.o. ... 30

4.3 Marketingové nástroje společnosti YATE spol. s.r.o. ... 31

4.3.1 Strategická situační analýza společnosti YATE spol. s.r.o. ... 31

4.3.2 Nástroje internetového marketingu společnosti YATE spol. s.r.o. ... 46

4.4 Struktura a financování marketingu společnosti YATE spol. s.r.o. v roce 2020 ... 54

4.4.1 Struktura marketingu ... 54

4.4.2 Financování marketingu ... 56

5 Shrnutí výsledků a návrh doporučení ... 61

5.1 SWOT analýza ... 64

5.2 Návrh doporučení ... 67

6 Závěr....72

7 Seznam použité literatury....75

# Seznam obrázků

Obr. 1 Proces marketingového řízení ..... 7
Obr. 2 Marketingový plánovací proces ..... 8
Obr. 3 Proces marketingové kontroly ..... 10
Obr. 4 Situační analýza ..... 12
Obr. 5 Marketingový mix (4P) ..... 14
Obr. 6 Bostonská matice ..... 18
Obr. 7 Porterova analýza konkurenčních sil ..... 21
Obr. 8 Využívání výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu ..... 26
Obr. 9 Logo společnosti YATE spol. s.r.o. ..... 30
Obr. 10 Webové stránky společnosti YATE spol. s.r.o. ..... 47
Obr. 11 Struktura sledujících na sociálních sítích Facebook a Instagram (březen 2021) ..... 48
Obr. 12 Dosah Facebook stránky (leden – březen 2021) ..... 48
Obr. 13 Dosah na Instagramu (leden – březen 2021) ..... 49
Obr. 14 Google Ads - výkon ..... 51
Obr. 15 Google Ads - konverze ..... 52
Obr. 16 Google Ads - náklady ..... 53

# Seznam tabulek

Tab. 1 Výhody a nevýhody klasických nástrojů marketingové komunikace ..... 16
Tab. 2 Rozdělení organizace dle VRIO analýzy ..... 18
Tab. 3 Přehled vlivů makrookolí ..... 20
Tab. 4 Průměrný přepočtený počet zaměstnanců, výše osobních nákladů, odměny statutárních a dozorčích orgánů ..... 38
Tab. 5 Vývoj základních ekonomických ukazatelů v letech 2017–2019 ..... 39
Tab. 6 Google Ads – online marketingová kampaň (prosinec 2020) ..... 50
Tab. 7 Přehled financování jednotlivých aktivit ve společnosti YATE spol s.r.o. v roce 2020 ..... 58
Tab. 8 SWOT analýza společnosti YATE spol. s.r.o ..... 67

# Seznam grafů

Graf 1 Rozložení marketingových aktivit společnosti YATE spol. s.r.o. v roce 2020.....55
Graf 2 Rozložení oblastí nabízeného sortimentu ve společnosti YATE spol. s.r.o. v roce 2020.....55
Graf 3 Rozložení marketingových online aktivit ve společnosti YATE spol. s.r.o. v roce 2020.....56
Graf 4 Financování marketingu společnosti YATE spol. s.r.o. v roce 2020.....57
Graf 5 Financování jednotlivých aktivit ve společnosti YATE spol. s.r.o. v roce 2020 .....58
Graf 6 Financování jednotlivých nástrojů online marketingu ve společnosti YATE spol. s.r.o. v roce 2020.....60

# 1 Úvod

V dnešní době hraje zdravý životní styl a pohyb významnou roli bez ohledu na náš pohled na tento trend dnešní doby. Propagace pohybu a sportovních aktivit nás obklopuje ze všech stran bez ohledu na to, jak aktivní vyhledavači tohoto pohledu na svět jsme. Touha po aktivním zdravém životě se proto zdá být nevyhnutelným ukazatelem moderního člověka v 21. století.

Podnikání v oblasti outdooru, kempingu, fitness a sportu se může zdát výhrou v loterii. Dané produkty pro mnoho lidí nepředstavují dřinu, ale touhu po poznání, objevování sebe samotného, dobrodružství a překonávání hranic. Uspokojení z daného produktu může znamenat změnu celého dosavadního životního stylu.

Za nový impuls pro nákup produktů z této oblasti můžeme považovat i současnou pandemickou situaci, která je spojena s onemocněním COVID-19. Lidé v rámci substituce přesunuli uspokojování svých potřeb ze sportovišť a fitness center na různé e-shopy se sportovním vybavením, aby zakoupili produkty, které jim rovnocenně nahradí jejich oblíbené sportovní aktivity.

Analytik České spořitelny Radek Novák uvádí, že pokles útrat za sportovní zboží nebyl tak prudký, jako u jiných kategorií, minima dosáhl v březnu roku 2020, kdy činil 52 %. Novák doplnil následující: „*v květnu opět došlo k růstu a objem transakcí za sportovní vybavení meziročně vzrostl o 39 procent. Růst útrat za sportovní vybavení vydrželo i v dalších měsících. Data za srpen vykazují 16% nárůst.*“ (Investujeme.cz, 2021)

I přesto, že se tato podnikatelská sféra může jevit jako ideální oblast nejen pro současné hráče na trhu, ale i pro nováčky, není všechno zlato, co se třpytí. Za pomyslnou špičkou ledovce stojí obrovské úsilí manažerů a jejich týmu, kteří si uvědomují, že nabízí nejen sportovní produkty, ale především dobrodružství a zdravý životní styl.

Vhledem k atraktivitě daného oboru podnikání je nutné počítat také s obrovskou konkurencí, která zahrnuje různé kamenné prodejny či řetězce a e-shopy. Bez ohledu na postavení podnikatelského subjektu na trhu s těmito produkty se žádný úspěšný podnik neobejde bez marketingového řízení a marketingových nástrojů, se kterými je nezbytné efektivně pracovat. Vhledem k tomu, že se téměř žádný podnik neobejde bez e-shopu, je nezbytné neopomenout také nástroje online marketingu.

Společnost YATE spol. s.r.o. přestavuje podnik, který na trhu působí již třicet let, a proto ji můžeme považovat za významného hráče na trhu se sportovním zbožím. Současně ji můžeme označit i za úspěšného zástupce v prodeji tohoto sortimentu. V této společnosti můžeme spatřit vhodný příklad toho, jak se s v tomto prostředí pohybovat a nabídnout svému zákazníkovi ten nejlepší produkt. Současně je však ukázkou toho, že bez manažerských schopností a vhodně volených marketingových nástrojů a nikdy nekončící práce se i ten sebelepší podnik neobejde.

# 2 Cíl a metodika práce

Hlavním cílem diplomové práce na téma Optimalizace marketingové strategie je analyzovat strategické marketingové řízení ve vybrané společnosti a na základě zjištění navrhnout doporučení pro zlepšení současné situace. V souladu s cílem práce byla stanovena tato výzkumná otázka: *Jaká je současná marketingová situace ve společnosti YATE spol. s.r.o., a to jak v rámci jejího vnitřního, tak vnějšího prostředí?* K dílčím cílům diplomové práce patří z teoretického hlediska představit problematiku strategického marketingu, strategického marketingového řízení a nástrojů marketingu. Teoretické poznatky budou následně aplikovány na vybranou společnost. Dílčím cílem diplomové práce je i představit strukturu a financování marketingu ve vybrané společnosti YATE spol. s.r.o.

Diplomová práce na téma Optimalizace marketingové strategie bude rozdělena na dvě části: teoretickou a praktickou.

Teoretická část práce bude zpracována na základě rešerší a přímých citací odborné literatury a internetových zdrojů. Veškeré zdroje, které budou v práci využity, budou uvedeny v kapitole Seznam použité literatury. Jednotlivé kapitoly budou členěny tak, aby na sebe vhodně navazovaly a aby nabídly ucelený pohled na problematiku strategického marketingu, strategického marketingového řízení a marketingových nástrojů, které jsou využívány společnostmi pro zkoumání a zpracování marketingové strategie.

Praktická část diplomové práce bude kombinovat metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Stěžejní metodou pro sepsání diplomové práce bude řízený rozhovor s marketingovým manažerem společnosti YATE spol. s.r.o. Mgr. Jiřím Stýblem. Otázky, které budou v průběhu řízeného rozhovoru pokládány, budou vycházet z jednotlivých kapitol teoretické části diplomové práce. Řízený rozhovor bude dále doplněn dalšími konzultacemi autorky diplomové práce s marketingovým manažerem společnosti, tyto konzultace budou probíhat telefonickou či e-mailovou formou. Informace získané z řízeného rozhovoru a konzultací budou podloženy i interními dokumenty poskytnutými společností YATE spol. s.r.o., bude se jednat o dokument investic, které společnost vynaložila

za marketing v roce 2020 a ukázku měsíčního reportu online marketingové kampaně Google Ads, kterou společnosti vypracovává outsourcingová marketingová agentura. Dalším zdrojem pro sepsání praktické části budou informace získané z veřejného online obchodního rejstříku na portálu Justice.cz. Informace budou vycházet ze dvou nejaktuálněji zveřejněných dokumentů, a to z výroční zprávy a účetní závěrky společnosti YATE spol. s.r.o. z roku 2019. Informace budou rovněž čerpány z webových stránek a sociálních sítí společnosti YATE spol. s.r.o.

Získané informace bude dále možné využít k zpracování těchto marketingových nástrojů: strategická situační analýza, vybrané nástroje internetového marketingu a SWOT analýza. Za pomocí strategické situační analýzy bude možné analyzovat a zhodnotit vnitřní a vnější prostředí společnosti a pochopit tak marketingovou situaci ve společnosti YATE spol. s.r.o. Mezi analýzy vnitřního prostředí byly vybrány tyto analýzy: marketingový mix, BCG matice a VRIO analýza. K zhodnocení vnějšího prostředí byly zvoleny následující analýzy: STEP analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Kromě strategické situační analýzy budou rozebrány i některé nástroje internetového marketingu. SWOT analýza pak poslouží jako nástroj, který shrne výstupy jednotlivých marketingových nástrojů, z těchto výstupů bude možné společnosti YATE spol. s.r.o. navrhnout určitá doporučení.

# 3 Teoretická část

## *3.1 Strategický marketing*

*„Strategický marketing připravuje podklady pro strategická rozhodnutí tím, že zpracovává informace o trzích, o konkurenci a formuluje nároky na jednotlivé funkcionální strategie. V současné době pokročilého procesu globalizace, turbulentního vývoje prostředí a tvrdého konkurenčního boje se stává nezbytností uplatňovat ve firmách a organizacích strategické marketingové řízení.“* (Jakubíková, 2013, s. 43)

Dle Horákové (2003, s. 11–111) se pojem strategie mnohdy vyskytuje v nejrůznějších souvislostech. Z hlediska pojetí marketingové strategie lze strategii chápat jako postup, pomocí kterého je možné dospět ke stanoveným marketingovým cílům v rámci určitého marketingového prostředí. Strategie určuje nejen směr, kterým se daná společnost bude vydávat během určitého časového období, ale i efektivní rozdělení a umístění zdrojů. Marketingová strategie vychází z obecných marketingových zásad, mezi které patří cílená orientace na trh a zákazníka a zhodnocení současných možností dané společnosti vzhledem k vytyčeným cílům. Horáková dále uvádí, že úspěšně zvolená marketingová strategie je zásadní pro dosáhnutí nejen marketingových cílů, ale i cílů celého podniku. Zvolení marketingové strategie, sestavení náležitého dokumentu plánování a zvolení odpovědných objektů, které budou marketing provádět, patří k zásadním činnostem, které by měl management daného podniku provést pro to, aby bylo naplňování marketingových strategií a plánů úspěšné.

*„Strategický marketing je jednou z vývojových fází marketingu (s řadou vývojových stupňů), uvažovanou ve vztahu k marketingovým činnostem, funkcím i časovým horizontům. Lze ho charakterizovat jako proces, spojený zejména:*

- *s vypracováním:*
  - *analýz faktorů vnitřních podmínek a stránek podniku,*
  - *analýz faktorů příležitostí a ohrožení podniku,*
  - *analýz faktorů konkurence (včetně prognózování budoucích trendů vývoje),*

- *s participací na vytvoření souboru cílů podniku a na formulování podnikových strategií pro jejich dosažení,*
- *se stanovením marketingových cílů,*
- *s volbou marketingových strategií k dosažení vytyčených cílů,*
- *s vypracováním realizací a kontrolou marketingových plánů,*

*s komplexním řízením marketingového procesu."* (Horáková, 2003, s. 15–16)

## 3.2 Strategické marketingové řízení

V odborné literatuře nalezneme mnoho definic, které vysvětlují pojem proces strategického marketingového řízení.

*„Proces strategického řízení marketingu (strategic marketing management proces) je kontinuálním procesem současně probíhajících strategických marketingových činností – marketingové strategické analýzy, definování marketingové strategie, implementace marketingové strategie a kontroly dosažení marketingových cílů."* (Hanzelková a kol., 2009, s. 8)

*„Proces strategického marketingového řízení se skládá z analýzy marketingových příležitostí, výzkumu a výběru cílových trhů, z navrhování marketingových strategií, plánování marketingových programů, organizování marketingových činností a provádění kontroly marketingového úsilí s cílem vytvářet směny, které uspokojí jednotlivce a firmy."* (Jakubíková, 2008, s. 62)

Dle Blažkové (2007, s. 15–19) zahrnuje proces marketingového řízení následující aktivity: marketingové plánování, realizaci marketingového plánu a marketingovou kontrolu. V rámci těchto činností je velmi podstatné nejen rozhodování, které je součástí každé ze zmíněných aktivit, ale u realizace marketingového plánu je důležitá i komunikace a motivace. Proces marketingového řízení může napomoci dané společnosti zajistit dřívější vrácení vložených investic, lepší konkurenční postavení a pevné postavení na trhu.

Mallya (2007, s. 57) dále zdůrazňuje důležitou roli marketingu ve strategickém řízení společnosti a uvádí, že proces marketingového řízení by měl obsahovat analýzu, plán,

realizaci a kontrolu veškerých faktorů, které působí na marketingovou strategii dané společnosti. Společnost by se měla zaměřit na to, aby byla strategie vhodně zvolena, definována a zavedena. Dále by se měla společnost soustředit na to, aby stanovené cíle byly dosažitelné a také aby nebyly v rozporu s celkovými cíli daného podniku. Mallya rovněž uvádí, že marketingové faktory, které mají být předmětem zkoumání, by měly být následující: cena, podpora prodeje, distribuce a lidé.

Jakubíková (2008, s. 62) definuje předpoklady pro úspěšné marketingové řízení následovně:

- *„vysoce rozvinutý trh;*
- *převaha nabídky nad poptávkou z hlediska kvantity;*
- *relativní nasycenost základních potřeb spotřebitelů;*
- *konkurence;*
- *snaha o udržení či zvýšení tržního podílu;*
- *řešení potřeb a přání zákazníků.“*

**Obr. 1 Proces marketingového řízení**
Zdroj: Blažková, 2007, s. 15

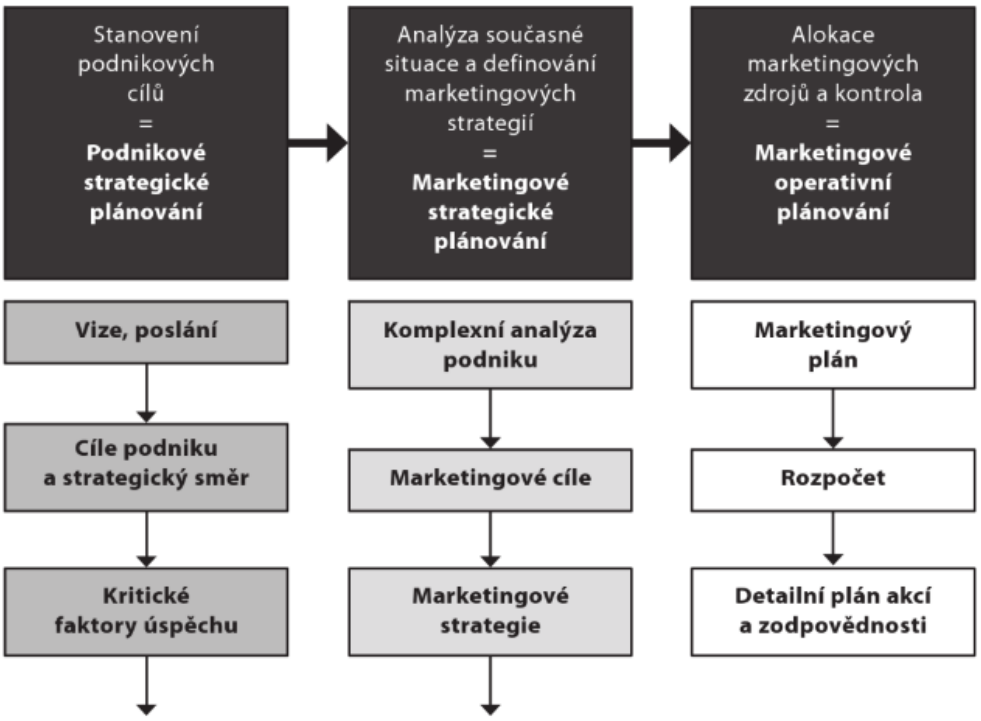
### 3.2.1 Marketingové plánování

*„Marketingové plánování je systematické a racionální prosazování tržních a podnikových úkolů, odvozené od základních podnikových a marketingových cílů. Představuje samostatnou část podnikového plánování. Je třeba rozlišovat strategické, taktické a operativní plánování.“* (Tomek a Vávrová, 1999, s. 69)

Dle Hanzelkové a kol. (2009, s. 147) je marketingový plán základním dokumentem pro realizaci marketingové strategie. Marketingový plán by měl podrobně popisovat, jakými činnostmi či nástroji budou naplněny stanovené marketingové cíle, kdo bude

za tyto činnosti zodpovědný, kdy případně do kdy proběhne jejich realizace a jaké množství finančních zdrojů bude na implementaci použito. Marketingový plán se většinou ve společnostech stanovuje na jeden rok, plán může být i na kratší časové období (pár měsíců či čtvrtrok).

Vaštíková (2008, s. 39) uvádí, že strategické plánování marketingu umožní dané společnosti orientovat se na zákazníka, stanovit podnikatelské cíle, získat důležité informace o daném trhu a navrhnout případnou strategii rozvoje. Strategické plánování marketingu kromě toho rovněž určuje pozici marketingu v dané společnosti a tím i její vztah k zákazníkům. Celkový plán společnosti a marketingový plán by se měly vzájemně doplňovat. Informace, které jsou získány z různých marketingových analýz, by měly sloužit jako zpětná vazba pro změny celkového plánu společnosti. Z podnikového plánování jsou pak zase stanoveny plány marketingového mixu společnosti. Potřeba marketingového plánování se liší podle velikosti dané společnosti, s větší společností se zvyšuje i riziko podnikání v neustále se měnícím prostředí, riziko lze však eliminovat dobrou znalostí tohoto prostředí. Nejen střední a velké společnosti, ale i malé by se měly zajímat o potřeby a kupní sílu svých zákazníků a okolní prostředí.




**Obr. 2 Marketingový plánovací proces**
Zdroj: Blažková, 2007, s. 19

### 3.2.2 Marketingová realizace

Kotler a kol. (2007, s. 116) uvádí, že dobře realizovaný marketing je založen na vhodném propojení organizační struktury, rozhodování, odměňování, podnikové kultury a lidských zdrojů do jediného uceleného programu aktivit, který bude napomáhat strategii dané společnosti. Právě lidské zdroje jsou velmi podstatnou částí implementace marketingu, společnost by měla zajistit, aby zaměstnanci byli nejen dobře kvalifikováni, ale i motivováni, a to na všech svých úrovních. Úspěšná marketingová implementace je podmíněna i tím, jaké jsou v dané společnosti nastaveny systémy odměňování a rozhodování. Rozhodující je i role důkladného plánování a firemní kultury.

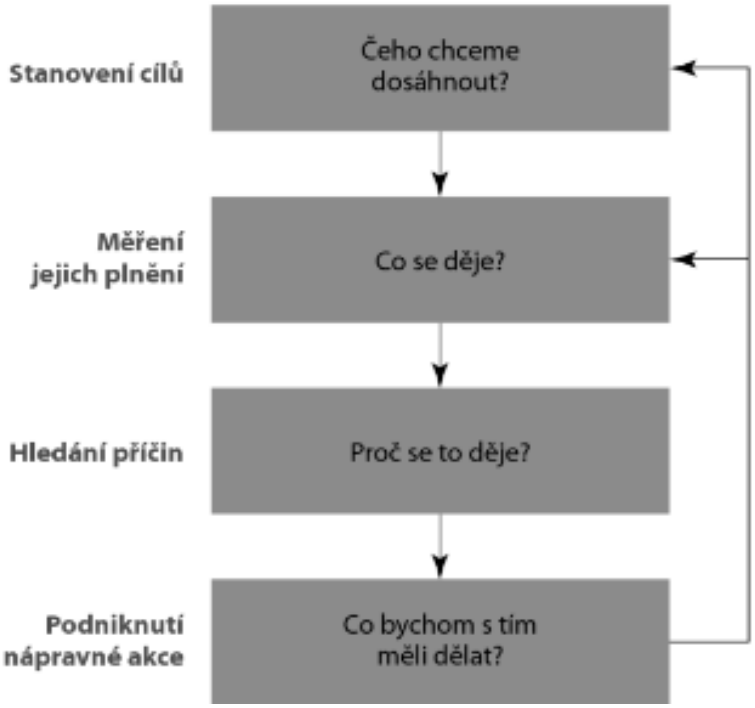
Horáková (2003, s. 70) uvádí, že realizace marketingové strategie předpokládá následující:

- *„vhodné začlenění marketingu do podnikové organizace a vytvoření marketingového útvaru, pokud je to účelné;*
- *vytvoření, udržování a aktualizaci marketingového informačního systému;*
- *motivování marketingových pracovníků;*
- *vypracování rozpočtů podporujících realizaci;*
- *tvorbu podnikové kultury a podnikového prostředí podporující realizaci strategie.“*

### 3.2.3 Marketingová kontrola

Dle Jakubíkové (2013, s. 42) je kontrola zásadní částí marketingového řízení, jedná se o soubor činností, díky kterým společnosti zjišťují, zda se stanovené plánování shoduje s dosaženými výsledky. Kontrola může být účinná za předpokladu nastavení kvantifikovaných standardů pro proměnné, které jsou sledované, k těm však musí mít společnost nezbytné informace. V případě, že se sledované proměnné liší od původního plánu, je zapotřebí nadále rozhodovat o nastalé situaci a v případě potřeby podniknout další kroky k nápravě. Kontrola má spíše povahu rozborovou či analytickou nežli prověřovací. Kontrolu je možné rozlišovat podle působnosti na kontrolu průběžnou, preventivní a kontrolu zpětnou vazbou. Kontrola průběžná se soustředí na to, aby probíhající činnosti byly v souladu se stanoveným plánem.

Kontrola preventivní se zaměřuje na zkoumání kvalitativních a kvantitativních odchylek zdrojů, které společnosti využívají. Tento typ kontroly se soustředí na to, aby byly dosažené výsledky v souladu s plánovanými výsledky. Zpětná vazba se zabývá již finálními výsledky, zpětnou vazbu je možné využít například při sledování tržní situace či jako podklad pro další rozhodování.




**Obr. 3 Proces marketingové kontroly**
Zdroj: Kotler a kol., 2007, s. 115

## *3.3 Marketingové nástroje*

V současné době existuje celá řada marketingových nástrojů, které společnosti využívají pro zkoumání a následné zpracování marketingové strategie. V teoretické části diplomové práce byly popsány takové nástroje, které odpovídají tématu práce a které mohly být následně aplikovány v části praktické. K těmto marketingovým nástrojům patří strategická situační analýza, která napomáhá zkoumat vnitřní a vnější prostředí dané společnosti. Mezi analýzy vnitřního prostředí byly vybrány následující analýzy: marketingový mix, BCG matice a VRIO analýza. Vnější prostředí pak zahrnují tyto analýzy: STEP analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Vzhledem k charakteru společnosti zkoumané v praktické části byly popsány i některé nástroje internetového marketingu. Zvolená SWOT analýza slouží jako marketingový nástroj, který shrnuje výstupy z jednotlivých nástrojů a analýz,

na základě SWOT analýzy je následně možné vyvodit pro danou společnost určitá doporučení.

Zelenka (2015, s. 22) uvádí, že pod pojem marketingové nástroje je možné zařadit veškeré faktory, které lze v rámci marketingu kontrolovat. Jedná se například o plánování, strategii, marketingový mix, atd. Marketingové nástroje mohou být během realizace využívány v rozdílném rozsahu.

Dle Blažkové (2007, s. 141) využívají společnosti nejrůznější strategické nástroje, aby zhodnotily danou situaci a na základě zhodnocení vybraly případnou marketingovou strategii. Mezi nejpoužívanější strategické nástroje patří například BCG matice, SWOT analýza, GE matice, positioning, atd. Zmíněné nástroje využívají jak malé, tak střední, případně větší společnosti pro strategické rozhodování. Dle velikosti firem jsou nástroje využívány v odlišném rozsahu.

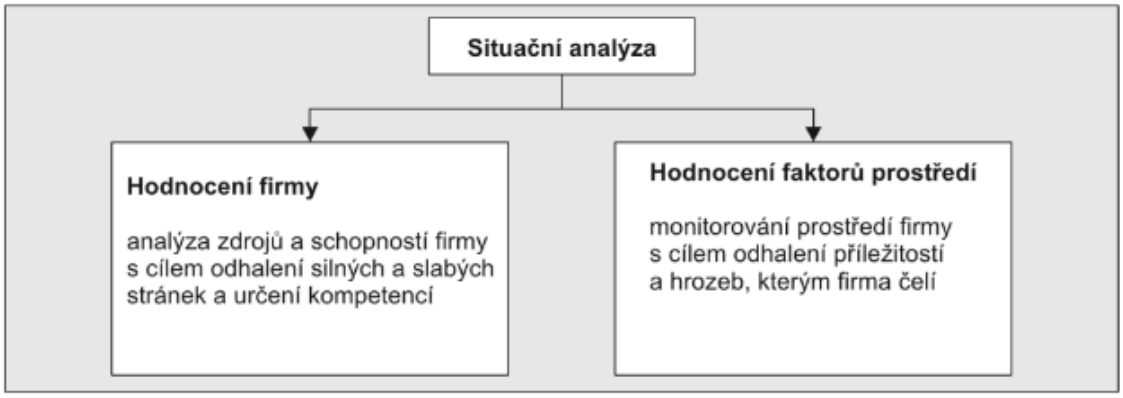
### 3.3.1 Strategická situační analýza

*„Situační analýza (situation analyse) je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image etc.), její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy.“* (Jakubíková, 2013, s. 433)

Dle Jakubíkové (2013, s. 94–95) je díky strategické situační analýze možné komplexně zachytit podstatné faktory, které mají dopad na činnost dané společnosti ve vzájemné souvislosti, výsledky situační analýzy se tak stávají základním materiálem k vytvoření budoucího strategického návrhu jejího dalšího působení. Účel využití situační analýzy je tedy v objevení ideálního vztahu mezi příležitostmi, které se dané společnosti nabízí z vnějšího prostředí a které společnost může využít ve svůj prospěch, a mezi zdroji a schopnostmi, kterými společnost disponuje. Předpokladem kvalitního strategického procesu je správné a důkladné provedení strategické situační analýzy. Podstatným bodem analýzy je určení hloubky, šířky, kvality a doby

trvání jednotlivých dílčích analýz. Smysl analýzy se zvyšuje, pokud roste i složitost a nestabilita daného prostředí, je tudíž nezbytné zachytit rozhodující a podstatné informace, které působí na činnost společnosti. Pokud bude docházet k povrchním a nesprávným závěrům, bude následně stanoveno nežádoucí strategické opatření, která ovlivní činnost společnosti nesprávným způsobem.

*„Marketingová situační analýza (marketing situation analysis) zkoumá prostředí firmy, segmenty trhu, konkurenci, odhad budoucí poptávky a prodejů. Marketingová situační analýza směřuje k volbě cílových trhů a k nalezení reálných a současně náročných marketingových cílů a strategií podniku pro konkrétní trhy včetně strategií jednotlivých prvků marketingového mixu. Je prvním krokem přípravy strategického marketingového plánu. Marketingoví manažeři zpracovávají situační analýzu, aby získali informace potřebné pro navržení nových strategií nebo ke změně existující strategie.“* (Jakubíková, 2013, s. 95)




**Obr. 4 Situační analýza**
Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 95

### 3.3.1.1 Analýzy vnitřního prostředí

Vzhledem k obsahu praktické části diplomové práce byly zvoleny následující analýzy vnitřního prostředí: marketingový mix, BCG matice a VRIO analýza.

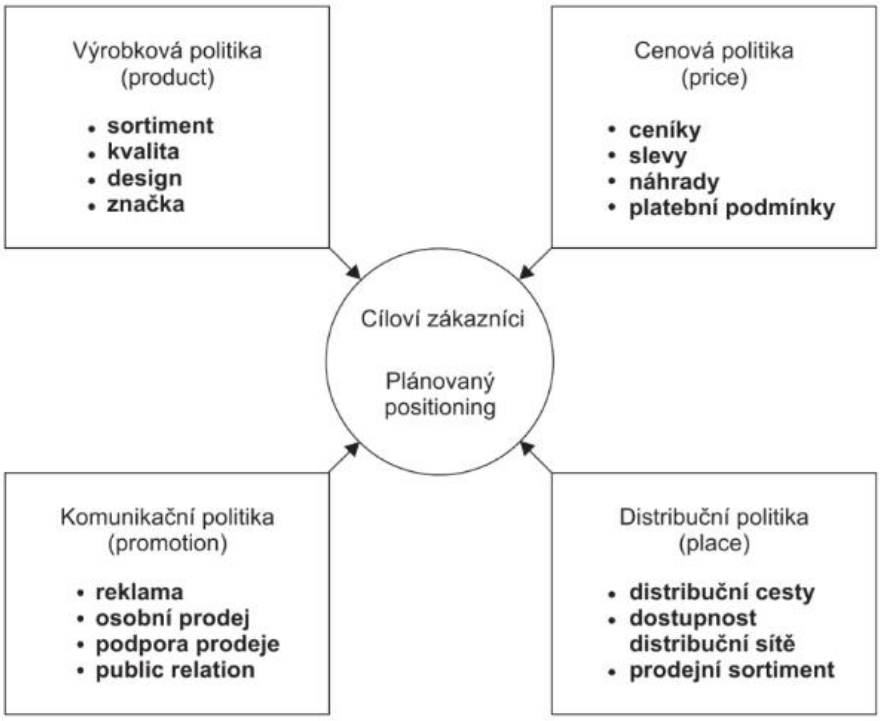
**Marketingový mix**

*„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Možné způsoby se dělí do čtyř skupin proměnných, známých jako 4P: produktová politika (product), cenová politika (price),*

*komunikační politika (promotion) a distribuční politika (place).“* (Kotler a kol., 2007, s. 70)

Dle Zamazalové (2009, s. 39–40) je marketingový mix (4P) soubor vnitřních faktorů dané společnosti, právě díky těmto nástrojům je možné působit na chování spotřebitelů. Nástroje, mezi které patří produkt (product), cena (price), distribuce (place) a komunikace (promotion), jsou složeny takovým způsobem, aby nejlépe odrážely prostředí daného trhu. Marketingový mix někdy bývá dle potřeby rozšířen o další nástroje například „5P“ či „7P“.

Pelsmacker a kol. (2003, s. 24–25) uvádí, že produkt je složen z několika částí, jednak je to tzv. jádro, tedy užitek, který zákazník po zakoupení produktu získá. Dále jsou to určité vlastnosti daného produktu tedy kvalita, varianta provedení, balení, design, atd. A poté tzv. rozšířený produkt, jedná se o doplňkovou hodnotu jádra, která je pro zákazníka zajímavá (například instalace, podmínky reklamace, poprodejní služby, doba dodání produktu, atd.). Cena, jakožto jediný nástroj marketingového mixu, znamená pro společnost zdroj prostředků pro její další aktivity. S cenou je možné podle potřeb podniku dále pracovat například formou slev, zvýhodnění, plateb předem či na splátky, atd. Časté užívání tohoto marketingové nástroje se neslučuje s vybudování silné tržní pozice, dobře vedený marketing by ho měl tedy omezit. Pomocí distribuční politiky řídí společnost proces, který je zapotřebí, aby se produkt dostal ke svému zákazníkovi. Součástí tohoto procesu může být například doprava, skladování, volba distribuční cesty, atd. Součástí distribuční politiky by mělo být i navazování, udržování či ukončování vztahů s jednotlivými účastníky distribuce. Prostřednictvím nástrojů marketingové komunikace navazuje společnost kontakt s cílovými skupinami za účelem podpory produktů a společnosti samotné. Jednotlivé nástroje marketingového mixu by měly být ve správně vedeném marketingu konzistentní.




**Obr. 5 Marketingový mix (4P)**
Zdroj: Kotler a Armstrong., 2004, s. 106

Komunikační mix

Dle Kotlera a kol. (2007, s. 809) je nutnost komunikace společnosti se svými současnými nebo potenciálními zákazníky naprosto zásadní. Důležitý je nejen obsah, ale i forma, kterou se informace k zákazníkům dostane. Komunikace slouží jako forma navázání, budování a udržení vztahu, její provedení musí být tedy konzistentní, komplexní a koordinované. Souhrnná marketingová komunikace, kterou společnosti realizují, je označována jako tzv. komunikační mix, jeho prostřednictvím se snaží dosahovat vytyčených marketingových cílů. Mezi komunikační nástroje komunikačního mixu patří následující: reklama, osobní prodej, podpora prodeje, public relations a přímý marketing.

Přikrylová a kol. (2019, s. 45–47) dále rozdělují komunikační mix na osobní (osobní prodej) a neosobní (reklama, podpora prodeje, přímý marketing, PR a sponzoring). Přičemž účast společností na veletrzích a výstavách kombinuje obě tyto formy komunikace. Jednotlivé nástroje komunikačního mixu mají různé funkce a navzájem se doplňují. Reklamu je možné definovat jako neosobní a placenou formu komunikace, která je prováděna za pomoci různých reklamních nosičů

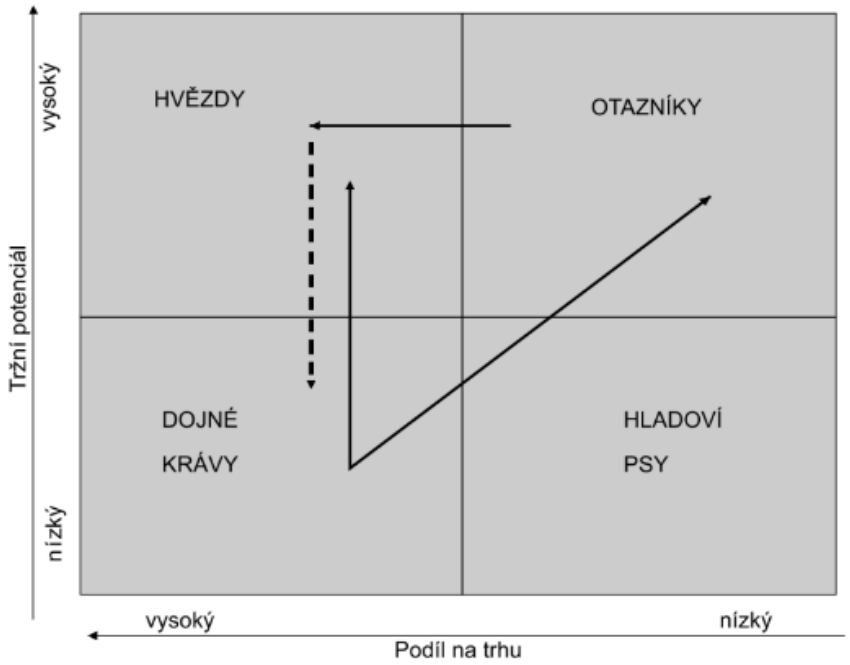
(například televize, rozhlas, noviny, billboardy, bannery, atd.). Za cíl si klade oslovit cílovou skupinu a prostřednictvím reklamy ji přesvědčit například ke koupi daného produktu či podpoře určité myšlenky. Podpora prodeje zahrnuje veškeré činnosti, které mají krátkodobě stimulovat zákazníky ke koupi určitého produktu a zároveň jim poskytnout určité výhody. Podpora prodeje bývá často doprovázena reklamou a její podoba může být následující: cenová zvýhodnění, slevové kupóny, prezentace produktů, zisk cen v různých soutěžích, atd. Přímý marketing se soustředí na přímý kontakt s cílenou skupinou daného subjektu, kontakt může být adresný i neadresný. K výhodám přímého marketingu mimo jiné patří to, že dokáže cíleně oslovit určitý segment trhu. Public relations se zaměřuje na komunikaci a budování vztahů v rámci společnosti i mimo ni (zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, veřejnost, média, veřejné instituce, atd.). Zásadní v oblasti public relations je i téma publicity tedy povzbuzení poptávky prostřednictvím důležité zprávy či pozitivní představení skrz různá média (televize, rozhlas, sociální sítě, apod.), přičemž musí být jasné, že dané sdělení nebylo financované danou společností, společnosti nemají public relations přímo pod kontrolou. Oproti jiným nástrojům komunikačního mixu jsou náklady na public relations nižší. K PR je možné zařadit i sponzoring. Osobní prodej je možné chápat jako představení produktu během osobní komunikace mezi společností a zákazníkem, forma komunikace je tedy oboustranná a klade si za cíl nejen daný produkt prodat, ale také podporovat dlouhodobé vtahy a zvyšovat dobré jméno společnosti i nabízeného produktu. Mezi výhody osobního prodeje patří neprodlená zpětná vazba. Osobní prodej může probíhat i v rámci internetového prostředí (například formou Skypu, apod.).

| | *Náklady* | *Výhody* | *Nevýhody* |
|---|---|---|---|
| ***Osobní prodej*** | *Vysoké náklady na jeden kontakt, nižší při využití online komunikace* | *Umožňuje pružnou prezentaci a získání okamžité reakce* | *Náklady na kontakt podstatně vyšší než u ostatních forem, nesnadné získat či vychovat kvalifikované obchodníky* |
| ***Reklama*** | *Relativně levná na kontakt* | *Vhodná pro masové působení, dovoluje výraznost a kontrolu nad sdělením* | *Značně neosobní, nelze přímo ovlivnit nákup, nesnadné měření účinku; často hodnocená jako obtěžující* |
| ***Podpora prodeje*** | *Může být nákladná, zejména v případech programů podporujících loajalitu* | *Upoutá pozornost a dosáhne okamžitého účinku, dává podnět k nákupu* | *Snadno napodobitelná konkurencí, působí krátkodobě i dlouhodobě, programy na podporu loajality jsou napodobitelné* |
| ***Přímý marketing*** | *Nízké náklady na jeden kontakt* | *Efektivnější zacílení na spotřebitele, možnost utajení před konkurencí; u e-shopů schopnost rychlého doručení objednávky; online nákupní poradce* | *Závislý na kvalitních databázích, nutná jejich pravidelná aktualizace; povinná ochrana dat a jejich údržba (GDPR, zákon č. 101/2000 Sb.)* |
| ***Public relations*** | *Relativně levné, hlavně publicita; jiné PR akce nákladné, ale jejich frekvence nebývá tak vysoká* | *Vysoký stupeň důvěryhodnosti, individualizace působení* | *Publicitu nelze řídit, lze jen spolupracovat s médii a podporovat pozitivní komunikaci; je třeba udržovat databáze kontaktů pro PR akce* |

**Tab. 1 Výhody a nevýhody klasických nástrojů marketingové komunikace**
Zdroj: vlastní zpracování na základě (Přikrylová a kol., 2019, s. 48)

**BCG matice**

Blažková (2007, s. 143–145) uvádí, že BCG matice vznikla díky společnosti Boston Consultating Group, která chtěla firmám napomoci analyzovat jejich portfolio produktů či služeb. BCG matice hodnotí dva faktory: podíl na trhu (horizontální osa) a tržní potenciál (vertikální osa). Pokud dochází k růstu tržního podílu, zvyšují se i peněžní prostředky a naopak. Jestliže společnost zvyšuje svůj tržní potenciál, je nucena investovat větší množství peněžních prostředků a opačně. BCG matice je rozčleněna do čtyř kvadrantů, každý z těchto kvadrantů má odlišnou charakteristikou podle toho, jaké množství prostředků podniku přináší a kolik od daného podniku potřebují. Zmíněné kvadranty jsou označovány následovně: otazníky, hvězdy, peněžní krávy a psi. Tzv. otazníky se vyznačují vysokým tempem růstu a zároveň nízkým tržním podílem. Produkty, které se řadí mezi tzv. otazníky, mají pro společnosti určitý potenciál, ale zároveň je nezbytné na ně vynaložit určité investice. Daný podnik se tedy musí rozhodnout, zda tzv. otazníky podpořit či naopak z trhu stáhnout. V případě úspěšné investice se může z tzv. otazníku stát tzv. hvězda. Hvězdy mají relativně silné tržní postavení i vysoké tempo růstu, podniku přinášejí potřebné zisky, a pokud se jejich tempo růstu sníží, ocitnou se v kvadrantu tzv. peněžní krávy. Ty jsou charakteristické nízkým tempem tržního růstu a vysokým tržním podílem. Jedná se o produkty, které jsou úspěšné a do kterých není potřeba značně investovat. Díky ziskovosti tzv. peněžních krav je možné finančně podpořit jiné kvadranty. Produkty, které mají nízké tempo růstu i nízký tržní podíl se označují za tzv. psi. Tyto produkty se vyznačují nízkou ziskovostí, někdy však přinášejí i ztrátu. Podnik tedy musí rozhodnout, zda takové výrobky stáhnout či je omezit.




**Obr. 6 Bostonská matice**
Zdroj: Žůrková, 2007, s. 32

**VRIO analýza**

Jakubíková (2013, s. 109–110) uvádí, že díky VRIO analýze je možné zkoumat vnitřní prostředí dané společnosti a zhodnotit její zdroje. VRIO analýza dělí zdroje společnosti na následující: finanční, nehmotné, lidské a fyzické. Zmíněné zdroje jsou následně posuzovány podle těchto měřítek: hodnota (value), vzácnost (rareness), napodobitelnou (iritability) a využitelnost zdrojů (organization).

| ***Fyzické zdroje*** | ***Lidské zdroje*** |
|---|---|
| *technologické vybavení* | *sociální klima* |
| *výrobní plochy* | *počet a struktura pracovníků* |
| *skladovací plochy* | *způsobilost* |
| ***Finanční zdroje*** | ***Nehmotné zdroje*** |
| *disponibilní kapitál* | *know-how* |
| *rentabilita provozu* | *image* |
| *likvidita* | *znalost trhu* |

**Tab. 2 Rozdělení organizace dle VRIO analýzy**
Zdroj: vlastní zpracování na základě (Veber a kol., 2000, s. 434)

### 3.3.1.2 Analýzy vnějšího prostředí

Mezi analýzy, které lze využít pro zkoumání vnějšího prostředí, patří například STEP analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

**STEP analýza**

Ryglová a kol. (2011, s. 105–106) uvádějí, že STEP analýza se využívá pro potřeby zhodnocení faktorů makrookolí, které daný podnik ovlivňují, jedná se o vlivy vnější, tedy nekontrolovatelné. STEP analýza by měla primárně podávat informace o tom, jaké vlivy podnik ovlivňují, jaký efekt by na ně mohly mít a jaké vlivy jsou v blízké budoucnosti pro podnik nejpodstatnější. Jednotlivá písmena v názvu analýzy značí počáteční písmena jednotlivých hodnocených faktorů, jedná se o následující faktory: sociální/společenské (demografie, vzdělání, životní styl, volný čas, distribuce příjmů, apod.), technologické (vývoj, technologie, metody, know-how, procesy apod.), ekonomické (tok peněz, informací a služeb, inflace, investice, úroková míra, nabídka peněz, životní cykly produktů, apod.) a politické (stabilita vlády, regulace obchodu, daně, vízová politika, apod.). Analýzu je možné rozšířit i o další faktory například legislativní či ekologické, následkem toho poté vznikají další zkratky SLEPT, PEST či PESTLE.

Sedláčková a Buchta (2006, s. 20) uvádějí, že analýza faktorů makrookolí přináší užitek právě díky těmto zmíněným bodům:

- *„uvedené příklady mohou být využity jako určitý přehled potenciálních vlivů,*
- *mohou sloužit k vytipování malého počtu klíčových vlivů, které pak budou podrobeny důkladné analýze,*
- *při identifikaci sil vyvolávajících změny s dlouhodobým časovým horizontem a*
- *při určení různých externích vlivů na podnik v minulosti nebo pravděpodobných vlivů v budoucnosti.“*

Sedláčková a Buchta (2006, s. 19–20) dále uvádějí, že PEST analýza nemá představovat souhrn veškerých faktorů z oblasti sociální, technologické, ekonomické či politické. Podstatné naopak je rozlišit a popsat faktory, které mohou být důležité pro konkrétní podnik a které na něj mohou působit. Rovněž nezbytné je vypracovávat

a vyhodnocovat PEST analýzu i v průběhu působení daného podniku, neboť důležitost jednotlivých faktorů se může v časovém horizontu proměňovat, například pokud se podnik rozhodne vstoupit na zahraniční trh.

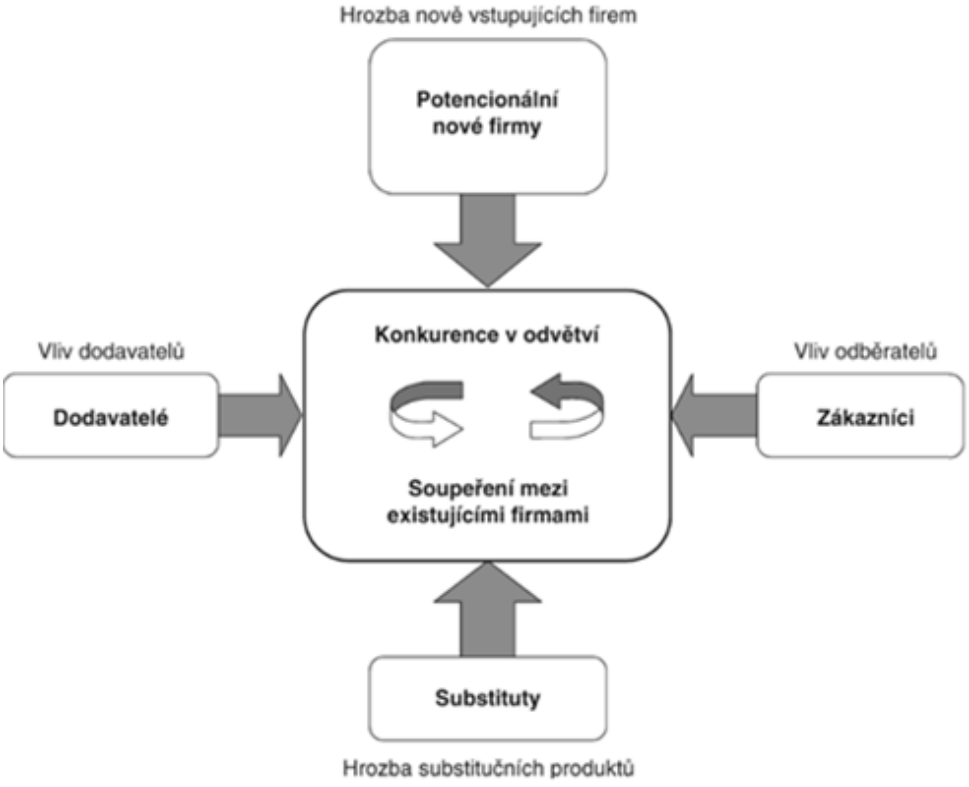
| ***Politicko-legislativní faktory*** | ***Ekonomické faktory*** |
|---|---|
| *Antimonopolní zákony* | *Hospodářské cykly* |
| *Ochrana životního prostředí* | *Trendy HDP* |
| *Ochrana spotřebitele* | *Devizové trhy* |
| *Daňová politika* | *Kupní síla* |
| *Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismu* | *Úrokové míry* |
| | *Inflace* |
| *Pracovní právo* | *Nezaměstnanost* |
| *Politická stabilita* | *Průměrná mzda* |
| | *Vývoj cen energií* |
| ***Sociokulturní faktory*** | ***Technologické faktory*** |
| *Demografický vývoj populace* | *Vládní podpora výzkumu a vývoje* |
| *Změny životního stylu* | *Celkový stav technologie* |
| *Mobilita* | *Nové objevy* |
| *Úroveň vzdělání* | *Změny technologie* |
| *Přístup k práci a volnému času* | *Rychlost zastarávání* |

**Tab. 3 Přehled vlivů makrookolí**
Zdroj: vlastní zpracování na základě (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 19)

**Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 53–56) uvádějí, že Porterova analýza pěti konkurenčních sil se řadí mezi nástroje, které se využívají k analýze oborového okolí společnosti. Analýza udává, že daný podnik ovlivňuje pět následujících faktorů: zákazníci, dodavatelé, nově vstupující konkurence, substituty a současně působící konkurence. V Porterově analýze se nevyskytují tzv. komplementy (zboží, které se spotřebovává současně s jiným zbožím), ale do analýzy by je bylo možné rovněž zařadit. Zákazníci jsou ve výhodě vůči svým dodavatelům v těchto případech: zákazníci mají nezbytné informace, existují dosažitelné substituty, zákazník je důležitým odběratelem, existuje vhodná konkurence, zákazník potřebuje minimalizovat své náklady, atd. Konkurence na trhu je veliká, pokud na trhu či odvětví platí následující podmínky: subjektů je mnoho, podmínky pro případný odchod jsou komplikované, produkty jsou málo diferencované, ziskovost je nízká, trh je málo rostoucí, atd. Daný podnik není ohrožován substituty, pokud k produktu, který nabízí, je obtížné nalézt substitut a pokud jsou splněny některé z těchto podmínek: cena produktu, který by mohl být nahrazen substitutem, je pro zákazníka

přívětivá; náklady, které vedou k přestupu na substitut, jsou vysoké; společnosti, které substituty nabízejí, je vyrábějí s vyššími náklady, atd. Hrozba nově vstupující konkurence se pro daný podnik snižuje v následujících situacích: trh je silně regulován, fixní náklady pro vstup na trh jsou vysoké, v odvětví se běžně objevují monopoly, nabízené produkty jsou velmi diferenciované, velmi obtížný přechod zákazníkům k novým společnostem na trhu, atd. Dodavatelé mají vyjednávací výhodu například v těchto případech: substituty nejsou snadno k dosažení, zákazník nemusí minimalizovat náklady, nabízený produkt má nízkou cenovou pružnost poptávky, zákazník postrádá nezbytné informace o odvětví, poptávaný produkt je vysoce diferencovaný, pokud má dodavatel na daném trhu silné postavení, atd. Díky Porterově analýze pěti konkurenčních sil by mělo být možné rozpoznat nejen případné hrozby, které daný podnik mohou ovlivňovat, ale i příležitosti, na které se podnik může dále soustředit.




**Obr. 7 Porterova analýza konkurenčních sil**
Zdroj: Kotler, 1998, s. 208

### 3.3.2 Nástroje internetového marketingu

Existuje velké množství nástrojů internetového marketingu, které mohou společnosti využívat. Teoretická část diplomové práce se zaměřuje na takové nástroje, které budou následně využity v části praktické.

*„Internetový marketing je způsob, jakým lze dosáhnout požadovaných marketingových cílů prostřednictvím Internetu, a zahrnuje, podobně jako klasický marketing, celou řadu aktivit spojených s ovlivňováním, přesvědčováním a udržováním vztahů se zákazníky. Marketing na Internetu se soustředí především na komunikaci, avšak často se dotýká i tvorby cen.“* (Janouch, 2014, s. 20)

Vysekalová a Mikeš (2010, s. 140) uvádějí, že internetový marketing poskytuje společnostem mnoho variant, kterými lze provozovat marketing v internetovém prostředí. Užívané nástroje však musí odpovídat celkové marketingové strategii. Mezi možnosti marketingového marketingu patří následující:

- *„analýza webu – web assessment studie, příprava koncepcí a řešení*
- *internetová prezentace, webdesign – koncepce, kreativita, tvorba, správa*
- *flash prezentace, microsite – kreativní řešení webu pro kampaně, soutěže*
- *tvorba aplikací, programování pro internet – CMS, extranet, intranet, speciální aplikace*
- *spotřebitelské soutěže a hry – ankety, dotazníky, hry pro zábavu*
- *e-mail marketing – jednorázová i pravidelná komunikace, vazba na budování komunit*
- *reklamní kampaně – mediaplanning, bannery, e-mail, textová reklama*
- *reklama ve vyhledávačích – SEM, SEO, PPC, služby – analýzy návštěvnosti, provoz a správa aplikací a serverů*
- *výzkum, uživatelské testování, data mining – průzkumy, ankety*
- *virový marketing, blogy, uživatelská přívětivost aplikací.*

#### 3.3.2.1 Webové stránky

Janouch (2014, s. 297) uvádí, že webové stránky je možné považovat za hlavní prostředek marketingové komunikace v internetovém prostředí. Webové stránky podávají jejich návštěvníkům informace ohledně společnosti, nabídky produktů, kontaktech, apod. Návštěvníci zde mohou nalézt argumenty, kterými se daná společnost snaží přesvědčit ke koupi právě jejich produktu. Pokud mají být webové stránky úspěšným nástrojem internetové marketingové komunikace, je zásadní, aby byly dodrženy zásady použitelnosti a přístupnosti.

Dle Machkové (2009, s. 181–182) je většina reklamy zobrazována právě za pomocí webových stránek, hlavní roli přitom hrají vyhledávače jako je Google, Seznam, Yahoo, atd. Aby byly webové stránky ve výsledcích vyhledávače viditelné, je možné využit následující metody:

- *Optimalizace pro vyhledávače (search engine optimalization). Zadá-li uživatel do vyhledávače výraz, který ho zajímá, vyhledávač najde ve své databázi všechny stránky, které danou frázi obsahují, a vyhodnotí jejich důvěryhodnost a relevanci pro hledanou frázi. Ty, které vyhodnotí jako nejrelevantnější a nejkvalitnější, zobrazí jako první. Optimalizace stránek spočívá v jejich úpravě takovým způsobem, aby je vyhledávače vypisovaly na prvních místech. Optimalizace pro vyhledávače je dlouhodobě nejefektivnější internetový marketing.*
- *Placené odkazy. Druhou možností, jak proniknout na první stránku výsledků vyhledávání, je zakoupit placený odkaz. Na většině vyhledávačů se dnes používá systém PPC (pay per click) – platba za proklik. Díky tomu, že se opravdu platí pouze za kliknutí na odkaz, tedy za skutečné získání návštěvníka, a nikoliv za pouhé zobrazení inzerátu, je PPC reklama nejlepším prostředkem k rychlému a spolehlivému získání návštěvníků.“*

#### 3.3.2.2 Sociální sítě

*„Facebook se svými 4 800 000 uživateli představuje nejvíce zastoupenou sociální síť v České republice. Každý den na Facebooku tráví čas 3,7 milionů Čechů, přičemž přes mobil si tuto sociální síť prohlíží 3 miliony uživatelů denně a přes 3,9 milionů uživatelů měsíčně. Ačkoli Instagram, vizuální sociální síť vlastněná Facebookem,*

*je na tom co do počtu členů o něco hůře (1,5 milionu uživatelů v ČR), lze o ní hovořit jako o nejprogresivnější sociální síti současnosti. Během druhého pololetí roku 2017 přibylo ve světovém měřítku více než 120 milionů uživatelů.“* (Semerádová a Weinlich, 2019, s. 7)

Semerádová a Weinlich (2019, s. 7) dále uvádějí, že sociální sítě jako je Facebook a Instagram lze považovat za účinné nástroje internetového marketingu, pomocí nichž je možné nejen rozšířit stávající zákaznickou základnu, ale i strategicky zasáhnout vymezenou cílovou skupinu, která bude mít zájem o nabízené produkty, to vše s minimálními náklady. Díky demografickým údajům (pohlaví, věk, rodinný status, apod.) a geografické poloze je možné marketingový obsah sdílet s vymezeným okruhem uživatelů. Společnosti si rovněž mohou nastavit i doplňkové charakteristiky, které umožňují například oslovit okruh přátel stávajících fanoušků dané stránky, zvolit okruh uživatelů v závislosti na míře dosavadní interakce s propagovanou značkou a zejména pak segmentaci dle zájmových skupin. Také výkonové přehledy, které mají správci účtů k dispozici, představují značnou výhodu online marketingové komunikace. Tato zpětná vazba umožňuje zjistit, kolik lidí například sdílený příspěvek vidělo, kolik na něj kliklo, kolik se dostalo na webové stránky či případně kteří uživatelé si propagovaný produkt nakonec zakoupili. Samotné založení profilu společnosti na sociálním sítí však nestačí. Počet založených profilů neustále roste a tak se i ze sociálních sítí stává velmi konkurenční prostředí, ve kterém dochází k soupeření o fanoušky i zákazníky. Společnosti by měly věnovat založeným stránkám patřičnou pozornost a péči. Na profilu by se měl objevovat relevantní obsah například ve formě novinek, odkazů na webové stránky společnosti, informací o soutěžích, slevách, zajímavých událostech, apod. Sdílený obsah by měl být pro uživatele zajímavý a komunikace by neměla probíhat sporadicky. Vedle sdílených příspěvků může společnost využívat i placenou reklamu, která se odvíjí od mnoha faktorů. Kampaně, které se uživatelům z cílové skupiny zobrazují, fungují na principu aukcí, u kterých nerozhoduje pouze cena, kterou jsou společnosti ochotny za zobrazení či kliknutí zaplatit, ale i kvalita, atraktivita či technické parametry daného příspěvku.

Český statistický úřad (2021) uvádí, že webové stránky nejsou zdaleka pouze jediným kanálem, prostřednictvím kterého společnosti prezentují svoji činnost. V roce 2019

byly nejvyužívanějším typem sociálních médií ve společnostech sociální sítě, takřka polovina subjektů v České republice měla na sociálních sítí založený vlastní účet. Český statistický úřad dále uvádí následující:

- *„Alespoň jeden typ sociálního média v roce 2019 aktivně využívala bezmála polovina (47 %) podniků v České republice, velkých subjektů již byly tři čtvrtiny (76 %). Využívání sociálních médií sledujeme od roku 2013, od té doby se podíl firem s profilem či účtem na některém z typů sociálních médií, které sem přispívají, bezmála ztrojnásobil – v roce 2013 je využívalo 17 % firem.*
- *Výrazně nejvíce využívaným typem sociálních médií českými podniky byly v roce 2019 sociální sítě (Facebook, LinkedIn, Google+ apod.), na nichž mělo vlastní účet 45 % všech subjektů. Hlavní výhodou firemní prezentace a propagace na sociálních sítích je budování vztahu s jejich příznivci, poskytování podpory a relevantních informací. Firmy tak mohou relativně pohodlným interaktivním způsobem získat zpětnou vazbu na své produkty či služby nebo třeba hledat nové zaměstnance.*
- *Za posledních šest let se podíl firem s uživatelským profilem na sociálních sítích v Česku ztrojnásobil, nejmarkantněji mezi malými firmami do 50 zaměstnanců.“*

#### 3.3.2.3 Google Ads

MarketingPPC (2021) uvádí, že Google Ads je služba společnosti Google, která se původně jmenovala Google AdWords, jedná se o reklamní systém, který je založen na tzv. PPC – platbě za kliknutí. Google Ads umožňuje společnostem zobrazovat reklamy těm, kteří se zajímají o jejich produkty, a to za vynaložení minimálních nákladů. Google Ads je možné rozdělit tři hlavní podskupiny:

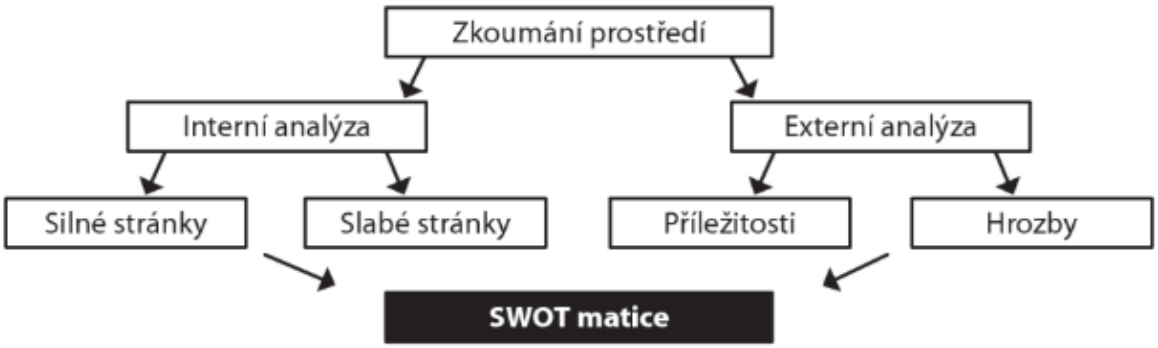
- *„Reklamy ve vyhledávání se zobrazují primárně ve vyhledávač Google nad výsledky neplaceného vyhledávání. O jejich zobrazení rozhoduje inzerent nejčastěji pomocí klíčových slov.*
- *Reklamy v obsahové síti se mohou zobrazovat na libovolném webu, který poskytne společnosti Google reklamní prostor. Z pohledu poskytovatele webu se potom jedná o systém AdSense.*

- *V Google vyhledávání se můžete vedle čistě textových reklam setkat i s reklamou, která obsahuje název produktu, obrázek a cenu. Z uvedeného je jasné, že Google Nákupy mohou používat pouze e-shopy.“* (MarketingPPC, 2021)

### 3.3.3 SWOT analýza

*„Jednou ze základních metod marketingového auditu je SWOT analýza. Tato metoda je nazvána podle počátečních písmen těchto anglických slov: S – strenghts (síly), W - weaknesses (slabosti), O – opportunities (příležitosti), T – threats (hrozby). Úspěšná aplikace vhodné marketingové strategie je závislá na tom, jak firma dokáže zhodnotit na jedné straně své silné a slabé stránky (analýza S/W) a jednak jak dokáže identifikovat vhodné příležitosti a hrozby (O/T).“* (Vaštíková, 2008, s. 58)

Dle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 91) představuje SWOT analýza koncepční nástroj, který společnostem umožňuje zachytit důležité faktory, které působí na jejich strategické postavení a to pomocí porovnávání vnitřních schopností a zdrojů společnosti (silné a slabé stránky) a změn vnějšího okolí (příležitosti a hrozby), tato konfrontace umožní společnostem následné sestavení strategii. Společnosti by neměly ve SWOT analýze spatřovat soupis veškerých slabých a silných stránek, hrozeb a příležitostí, ale měly by se soustředit na jejich správnou identifikaci a vyhodnocení. Cílem SWOT analýzy by mělo být, aby daná společnost podporovala silné slánky a naopak eliminovala stránky slabé a zároveň aby byla připravena na příležitosti a hrozby, které mohou nastat. SWOT analýza umožňuje využívat závěry z předchozích provedených analýz.




**Obr. 8 Využívání výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu**
Zdroj: Blažková, 2007, s. 155

*Na závěr předchozích analýz lze předložit shrnující SWOT analýzu (shrnutí výstupů dílčích rozborů). Na jejím základě lze rozhodnout, zda je současný stav:*

- *Vyhovující, a tedy není nutné provádět zásadní změny v systému řízení firmy nebo jiné organizace či v jednotlivých subsystémech.*
- *Nebo současný stav je uspokojivý, a tedy není nutné provádět zásadní změny v systému řízení firmy a analyzované dílčí problémy lze řešit drobnými operativními změnami.*
- *Anebo je situace zralá ke změně, protože je současný stav nevyhovující. Na základě provedené strategické analýzy je nutné uskutečnit proces řízení změny, a tak odstranit nalezené slabiny firmy.* (Kubíčková a Rais, 2012, s. 60–61)

# 4 Praktická část

Praktická část diplomové práce se soustředí na marketing divize sportu společnosti YATE spol. s.r.o. Informace byly získány na základě řízeného rozhovoru autorky diplomové práce s manažerem společnosti YATE spol. s.r.o. Mgr. Jiřím Stýblem, rozhovor se konal v prostorách společnosti dne 28. ledna 2021. Otázky, které byly během řízeného rozhovoru kladeny, vycházely z jednotlivých kapitol teoretické části. Dalším zdrojem pro sepsání informací byly interní dokumenty poskytnuté společností YATE spol. s.r.o. – dokument marketingových investic společnosti v roce 2020 a ukázka měsíčního reportu online marketingové kampaně Google Ads. Autorka diplomové práce rovněž dále e-mailovou a telefonickou formou komunikovala s marketingovým manažerem společnosti Mgr. Jiřím Stýblem a získávala tak podklady a informace potřebné k sepsání praktické části diplomové práce. Data a informace byly rovněž čerpány z webových stránek a sociálních sítí společnosti YATE spol. s.r.o. a z veřejně dostupných zdrojů, jako je například veřejný online obchodní rejstřík – Justice.cz. Z tohoto portálu byla získána výroční zpráva a účetní závěrka společnosti z roku 2019.

## *4.1 Společnost YATE spol. s.r.o.*

Yate.cz (2020) uvádí, že YATE spol. s.r.o. je česká certifikovaná společnost, která byla založena roku 1991. Firma sídlí a prodává své výrobky v ulici Brněnská 371 v Hradci Králové. Nejprve se její obchodní aktivity soustředily zejména na oblasti outdooru, sportu a kempingu, o čtyři roky později začala společnost zpracovávat polyetylénové pěny a rozšiřovat svůj sortimentu o vlastní výrobky, zprvu se jednalo o jednoduché výrobky (např. plovací desky, sedátka, apod.), později se výroba rozšířila i o sortiment strojů určených na řezání, sekání, lepení, tepelné tvarování, atd. Za pomoci nových technologií bylo možné výrobu kromě sportovních aktivit směřovat i do odvětví automobilového průmyslu, zpracovávání obalových materiálů, atd. V oblasti sportu se firma zaměřuje na výrobky pro outdoorové a fitness aktivity (karimatky, podlahy na cvičení, jógamatky, atd.). V roce 2014 zahájila společnost vývoj a výrobu terčovnic pro lukostřelbu z polyetylénové pěny. YATE spol. s.r.o. má v současné době dvě divize (divize sport a divize systémy balení), které působí samostatně. Nyní se podnikatelské aktivity společnosti tedy soustředí na výrobu v následujících oblastí: zpracování technických pěn a plastů pro průmyslové, spotřební, obalové

a volnočasové aplikace. Ke své činnosti využívá společnost 10 000 $m^2$ vlastních skladovacích a výrobních ploch.

*„Předmět podnikání společnosti:*

- *koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej*
- *zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb*
- *poskytování konzultačních, informačních a marketingových služeb v oblasti obchodu a podnikání*
- *výroba a prodej turistických, horolezeckých a sportovních potřeb, textilní galanterie*
- *výroba plastových výrobků a pryžových výrobků.“* (Justice.cz, 2021)

*„Hlavní výrobní program společnosti:*

- *návrh, výroba a prodej obalů z plastkartonu, kartonu, polyethylenu, polypropylenu a jiných materiálů včetně fixačních prvků*
- *výroba dílů z plastů, folií a pěnových materiálů pro automobilový, elektrotechnický a spotřební průmysl*
- *zpracování a prodej pěnových materiálů – polyethyleny zesítěné i nezesítěné, polypropyleny, polyuretany, filcy, fólie, atd.*
- *přířezy, štípání, laminace, tvarování, tepelné tvarování, vakuové tvarování, nanášení samolepící vrstvy, 3D řezání vodním paprskem, výseky, výroba pásek*
- *sváření pěn a plastů a jejich další úpravy*
- *výroba dílů ze vstřikovaného PUR*
- *výroba speciálních obalů, přepravních obalů, jednorázových i vratných*
- *výroba látkových přepravních obalů – PP, PES, PA a další*
- *výroba fixačních výplní, proložek, přihrádek a výstelek*
- *tepelné pěnové izolace plošné a trubkové*
- *termoplachty na bazény*
- *velkoobchod a výroba sportovních potřeb, vybavení pro outdoor, kemping, turistiku, floorball, fitness a aerobik, tatami.“* (Justice.cz, 2021)

**Obr. 9 Logo společnosti YATE spol. s.r.o.**
Zdroj: Obchodiště.cz, 2020

## *4.2 Strategické marketingové řízení společnosti YATE spol. s.r.o.*

Plánování marketingové strategie ve společnosti YATE spol. s.r.o. lze rozdělit na dlouhodobé a krátkodobé. Dlouhodobé plánování marketingu probíhá jednou ročně, a to vždy na začátku roku. Obsahem dlouhodobého plánu je plán jednotlivých marketingových nástrojů (např. sponzoring, reklama, veletrhy, výstavy, propagační materiály, online marketing, atd.) a financí, které budou na tyto nástroje vynaloženy. Dle marketingového manažera společnosti YATE spol. s.r.o. dlouhodobý plán marketingové strategie vychází z plánu roku předchozího. Změny v dlouhodobém plánu jsou v porovnání s jinými roky většinou nepatrné, plán marketingové strategie obsahuje přibližně stále stejné položky marketingových nástrojů, tedy plánování reklamy, online marketingu, spoluprací, sponzoringu, propagačních materiálů, účasti na veletrzích a výstavách, atd. Z těchto marketingových nástrojů společnost YATE spol. s.r.o. každý rok vychází a považuje je za zásadní pro fungování marketingu ve své společnosti. I vynaložené investice se pohybují v porovnání s jinými roky stále v podobných částkách. Společnost YATE spol. s.r.o. plánuje každý rok investovat do marketingu cca 1,5 milionu korun, do této částky však není zahrnuto krátkodobé plánování marketingových nástrojů. Krátkodobé plánování probíhá ve srovnání s dlouhodobým plánováním nahodile a odvíjí se nejen od příležitostí, které se společnosti YATE spol. s.r.o. během daného roku naskytnou (například nová spolupráce, příležitost nové reklamy, apod.), ale i od nutnosti změn, které společnost v průběhu roku potřebuje provézt (například aktualizace vzhledu e-shopu či sociálních sítí, apod.). Společnost se na tyto příležitosti či případné změny snaží pohotově reagovat a je připravena do nich investovat. Kontrola implementovaných marketingových nástrojů probíhá v různých časových intervalech.

Většina marketingových aktivit bývá kontrolována dle potřeby během či na konci roku, například po uskutečnění akcí, online marketingových kampaní, atd. Internetový marketing bývá kontrolován jednou měsíčně a to na základě zaslaného měsíčního reportu outsourcingové společnosti, která společnosti YATE spol. s.r.o. zajišťuje internetový marketing. Úspěšnost online kampaní bývá vyhodnocována za pomocí nástroje Google Ads. Kontrola veškerých marketingových nástrojů však dle marketingového manažera společnosti není možná, například tištěná reklama napomáhá budovat povědomí o značce, její přínos však není zcela měřitelný. Tuto skutečnost by společnost YATE spol. s.r.o. do budoucna ráda změnila a zadala outsourcingové marketingové agentuře na starosti i tzv. obsahový marketing.

## *4.3 Marketingové nástroje společnosti YATE spol. s.r.o.*

Nástroje marketingového řízení, které byly zkoumány v teoretické části, jsou v této kapitole aplikovány na společnost YATE spol. s.r.o. Mezi tyto nástroje patří: strategická situační analýza a vybrané nástroje internetového marketingu.

### 4.3.1 Strategická situační analýza společnosti YATE spol. s.r.o.

Strategická situační analýza zachycuje jednotlivé složky vnitřního a vnějšího prostředí, které ovlivňují činnost společnosti YATE spol. s.r.o. Vnitřní prostředí společnosti bude analyzováno pomocí marketingového mixu, BCG matice a VRIO analýzy. Vnější prostředí pak popisuje STEP analýza a Porterova analýzy pěti konkurenčních sil.

#### 4.3.1.1 Analýzy vnitřního prostředí

Za účelem zkoumání vnitřního prostředí společnosti YATE spol. s.r.o. byly zvoleny tyto analýzy: marketingový mix, BCG matice a VRIO analýza. Vzhledem k provázanosti témat marketingového mixu a BCG matice, byla BCG matice přesunuta do podřazené podkapitoly Produkt.

**Marketingový mix**

V marketingovém mixu společnosti YATE spol. s.r.o. byly popsány následující marketingové nástroje: produkt, cenová politika, přímá a nepřímá distribuční politika, komunikační mix – osobní prodej, reklama, podpora prodeje, přímý marketing, PR a sponzoring, výstavy a veletrhy.

Produkt

*„YATE je již od roku 1991 výrobce outdoorového vybavení, produktů pro jógu a fitness, terčovnic pro lukostřelbu a pomůcek pro výuku a trénink plavání. Kromě vlastních produktů nabízí i zboží od značek, které zastupuje na českém a slovenském trhu britských Highlander a Trekmates, španělského výrobce ponožek MUND, tradiční portugalskou značku zavíracích nožů MAM, funkční sportovní kosmetiku SPORT LAVIT a prací a ošetřovací prostředky pro oblečení a obuv HEY SPORT z Německa. Tyto značky doplňují na prodejně čeští výrobci oblečení O´STYLE a SENSOR a nechybí ani obuv od značek SALTIC a ASOLO. Zákazník si může koupit i sluneční a sportovní brýle R2 a RELAX a nabídka se bude postupně rozšiřovat.“* (Yate.cz, 2021)

Společnost YATE spol. s.r.o. se zabývá prodejem produktů, které je možné dle e-shopu rozdělit na následující oblasti: fitness (cvičební podložky, gymnastické míče, masážní míčky, činky a závaží, cvičební pomůcky, posilovací gumy, posilovače prstů, švihadla, obruče, sportovní kosmetické přípravky, pumpy, bandáže a chrániče, sportovní výživa); outdoor a kemping (karimatky, spacáky, stany, batohy tašky, vaky, nádobí a vařiče, čelovky, svítilny, trekkingové hole, moskytiéry, lehátka, ručníky, návleky, nože, outdoorové doplňky, čištění, impregnace, kosmetika, kempingový nábytek); oblečení (pánské a dámské oblečení, ponča, ponožky, návleky, rukavice, čepice, šátky); sportovní povrchy; vodní program; vybavení na zimu (boby a sáně, kluzáky, talíře, lyže, hokejky, doplňky na zimu); terčovnice a lukostřelba; zdraví.

*BCG matice*

Produkty divize sportu není možné dle BCG matice ve společnosti YATE spol. s.r.o. jednoznačně rozčlenit na jednotlivé kvadranty. Dle marketingového manažera společnost tržní tempo růstu a tržní potenciál u jednotlivých skupin produktů sleduje. Společnost si skupiny produktů pro lepší sledování rozdělila následujícím způsobem: podložky, outdoor, fitness, vodní program a terčovnice. Produkty, které mají nízkou ziskovost, či nízký tržní potenciál se společnost snaží v co nejbližší době vyprodat, aby uvolnila místo produktům novým. Výprodej těchto produktů společnost provádí i s tím, že zisk bude nulový. Mezi stálé produkty, které generují zisk, patří veškeré typy podložek, tedy karimatky, podložky na jógu, plážová lehátka, atd. Zisk z těchto produktů případně podporuje méně ziskové produkty či pomáhá financovat

marketingovou propagaci jiných produktů. Zároveň tato kategorie zboží je pro společnost zásadní a je jí věnována větší pozornost. Některé produkty se však stávají velmi ziskové díky sezónnosti, mezi takové produkty je možné zařadit například zimní boby, kluzáky, apod. Společnost YATE spol. s.r.o. si rovněž uvědomuje i menší atraktivitu provedení některých svých produktů a snaží se na nich zapracovat, k takovým produktům patří například současný vzhled spacáků či batohů.

Cena

Cenovou politiku nabízených produktů určuje v YATE spol. s.r.o. produktový manažer společnosti, ten stanovuje nákladovou cenu, ke které následně přičte minimální marži. Produktový manažer rovněž porovnává jednotlivé produkty s cenou, za kterou je nabízí konkurence. Společnost také pracuje se slevou, kterou stanovuje svým obchodním partnerům na základě obratu z minulé spolupráce, z velkoobchodní slevy, která by neměla přesáhnout hodnotu 30 % nebo ji stanovuje některým obchodním partnerům přímo na míru na základě dohody.

Distribuční politika

Z hlediska distribuční politiky existují ve společnosti YATE spol. s.r.o. jak přímé, tak nepřímé distribuční cesty.

*Přímé distribuční cesty*

Vzhledem k tomu, že společnost prodává své výrobky přímo svým spotřebitelům, uplatňuje zde výhody přímé distribuční cesty, kdy může zákazníkovi nabídnout produkt za nižší cenu a dodat mu výrobky v kratším časovém intervalu. Společnost nabízí produkty přímou distribuční cestou prostřednictvím svého e-shopu, na prodejně, případně na veletrzích, výstavách, festivalech, apod. Část vlastních produktů si společnost YATE spol. s.r.o. sama vyrábí, část z nich si nechává vyrábět v zahraničí, a to například v Číně, na Tchaj-wanu nebo v Polsku.

*Nepřímé distribuční cesty*

Společnost využívá také nepřímé distribuční cesty, a to za pomocí mezičlánků, mezi které patří různé maloobchody a velkoobchody, případně obchodní agenti. Vlastní produkty dodává společnost YATE spol. s.r.o. více než pěti stům obchodním

partnerům. Vedle vlastních výrobků, nabízí společnost i zboží od značek, které na českém a slovenském trhu zastupuje. Mezi tyto značky paří následující: Highlander, Trekmates, Mund, Mam, Sport Lavit, Hey Sport a Thermopad. Na prodejně jsou pak k dostání i produkty od těchto výrobců: O´Style, Sensor, Saltic, Asolo, R2 a Relax. V rámci své činnosti funguje společnost jako zástupce zmíněných značek a výrobce vlastních výrobků. Své výrobky se snaží společnost dostat i do zahraničí, tuto distribuční politiku má ve společnosti YATE spol. s.r.o. na starosti obchodní zástupce pro zahraničí. Získávání obchodních partnerů v zahraničí napomáhá společnosti účast na zahraničních výstavách a veletrzích. Distribuce v zahraniční v současné době funguje pro sortiment terčovnic, kdy distribuci provádí korejský obchodní partner společnosti YATE spol. s.r.o. Momentálně se společnost snaží pro své produkty najít na konkrétním zahraničním trhu distributora, který by využil svých znalostí daného trhu, kontaktů a zejména již existující sítě obchodů. YATE spol. s.r.o. by ráda tímto způsobem nabízela velké objemy zboží a prodávala je za zvýhodněnou nákupní cenu a za marketingovou podporu. Tímto způsobem společnost pracuje právě se svým korejským obchodním partnerem. Nepřímou distribuční cestou se YATE spol. s.r.o. snaží dodávat sortiment terčovnic i v Německu a Rakousku.

Komunikační mix

Mezi nástroje komunikační politiky (komunikačního mixu) společnosti YATE spol. s.r.o. patří: osobní prodej, reklama, podpora prodeje, přímý marketing, PR a sponzoring a účast na výstavách a veletrzích.

*Osobní prodej*

Přímý kontakt zákazníka a prodávajícího ve společnosti YATE spol. s.r.o. probíhá na nově otevřené prodejně, otevření proběhlo v červenci roku 2020. Prodejna se nachází v Hradci Králové na adrese Brněnská 371 a je otevřena od pondělí do pátku. Prodejna funguje jako místo, kde je možné si zakoupit zboží či jako výdejna produktů, které si zákazníci objednali na e-shopu.

*Reklama*

Tištěnou reklamu si YATE spol. s.r.o. platí v časopisech Lidé a Hory, Montana a Svět outdooru. Společnost by v této spolupráci ráda nadále pokračovala, jelikož si tímto způsobem udržuje a vytváří povědomí o své značce. Společnosti YATE spol. s.r.o. se rovněž vyskytuje reklama v těchto katalozích: Hudy Sport a Hanibal. Produkty společnosti se vyskytují i v letákových kampaních hypermarketového řetězce Globus. Novou spolupráci navázala společnost i s královéhradeckým zpravodajem Radnice, tímto krokem by YATE spol. s.r.o. rádo cílilo na hradecké zákazníky. Nedávno začala společnost spolupracovat i s Bleskem a deníkem Sport. Reklamou v těchto periodikách se snaží YATE spol. s.r.o. nejen upozorňovat například na aktuální nabídky, akce či výprodej, ale i na svoji značku. Kromě tištěné reklamy se společnost YATE spol. s.r.o. zaměřuje také na tzv. POS (point of sale) materiály, tedy materiály, které slouží k propagaci v místě prodeje, jedná se o různé stojany, letáky, plakáty na prodejnách, bannery (umístěné například na Stěně v Hradci Králové), apod. Společnost v rámci reklamy vynakládá finance i na tvorbu katalogů, katalogy jsou zaměřeny jak na sortiment sportu či outdooru, tak na sortiment terčovnic. Mezi propagační materiály je možné zařadit i diáře společnosti YATE spol. s.r.o. Jednotlivé aktivity v rámci reklamy, do které společnost YATE spol. s.r.o. investuje, cílí nejen na samotné koncové zákazníky, ale i na obchodní partnery.

*Podpora prodeje*

Společnost YATE spol. s.r.o. se snaží podporovat prodej na svém e-shopu pomocí akčních nabídek – zlevněné zboží a novinek – každý měsíc se na e-shopu objeví pod touto sekcí šest produktů. Podpora prodeje probíhá i formou dalšího nabízeného příslušenství, které se zákazníkovi na e-shopu ukáže, pokud má zájem nakoupit si určitý produkt (například zákazník zamýšlí zakoupit nepromokavé pončo, další příslušenství, které se zákazníkovi objeví je nepromokavé pouzdro na doklady či na mapu a čelová svítilna).

*Přímý marketing*

Přímý marketing ve společnosti YATE spol. s.r.o. probíhá pomocí tzv. e-mailingu. Pokud zákazníci e-shopu poskytnou svoji e-mailovou adresu, získají slevový kód v hodnotě sto korun, který následně mohou uplatnit na nákup produktu v e-shopu,

slevový kupón lze uplatnit při nákupu od částky tisíc korun. E-mailová adresa bude následně využita pro zasílání novinek, slev, informací ohledně různých akcí, apod. K odběru novinek se mohou přihlásit i zákazníci, kteří se do e-shopu registrují. Zákazníci mají možnost se ze zasílání newsletterů odhlásit.

*PR a sponzoring*

YATE spol. s.r.o. se v rámci PR a spolupráce zabývá následujícími aktivitami: spolupráce s partnery, podpora akcí či projektů. Dlouhodobá spolupráce probíhá s předním českým himalájským horolezcem Radkem Jarošem a českým cestovatelem a horolezcem Janem Trávníčekem. V rámci podpory oblasti terčovnic a lukostřelby navázala společnost nově spolupráci s lukostřelcem Pavlem Zaoralem a paralympijským lukostřelcem Davidem Drahonínským. Nedávno začala společnost spolupracovat i s fotografkou, blogerkou a cestovatelkou Hanou Jampílkovou. Ne každá spolupráce s jednotlivými osobnostmi je ze strany společnosti finančně podporována, společnost však vždy nabízí své produkty. Díky této spolupráci má společnost YATE spol. s.r.o. možnost nejen propagovat své produkty a svoji značku prostřednictvím těchto osobností, ale v případě spolupráce s horolezci a cestovateli se jedná i o testování vybavení v extrémních podmínkách (např. osmitisícové vrcholy Himalájí). Společnost YATE spol. s.r.o. podporuje například i sérii závodů horských kol Nova Cup. V budoucnu by se společnost ráda zaměřila na podporu lokálnějších akcí. Od roku 2010 společnost podporuje Fond ohrožených dětí Klokánek Litoměřice, a to jak finančně, tak hmotnými dary.

*Výstavy a veletrhy*

Společnost YATE spol. s.r.o. se již dlouhodobě a pravidelně účastní čtyř výstav a veletrhů, dvou tuzemských a dvou zahraničních. Mezi tyto veletrhy patří Mezinárodní horolezecký filmový festival v Teplicích nad Metují, Outdoor Menu, ISPO Munich a IWA Outdoor Classics. V rámci Mezinárodního horolezeckého festival v Teplicích nad Metují se společnost YATE spol. s.r.o. soustředí na konečné spotřebitele, pro společnost je tento festival již tradiční záležitostí a příležitostí, kde dochází nejen k prodeji produktů, které se jinak obtížněji prodávají, ale i představení produktů nových. Výstava Outdoor Menu se zaměřuje na prezentaci outdoorových značek a na setkání obchodníků s dodavateli. ISPO Munich je veletrh, který

se soustředí zejména na sportovní potřeby. Veletrh IWA Outdoor Classic, který se koná v Norimberku je pro společnost YATE spol. s.r.o. atraktivní především díky svému zaměření na obory, mezi které mj. patří sportovní zbraně a lukostřelba. Velmi důležitou roli v účasti na zahraničních veletrzích hraje i získávání dotací, které účast společnosti YATE spol. s.r.o. z poloviny pokrývají. Během pandemie Covidu-19 se zahraniční veletrhy uskutečňují online formou, tato podoba však pro společnost YATE spol. s.r.o. není atraktivní, a to z důvodu toho, že se nejedná v zahraničním prostředí o velmi známou značku, kterou by další účastníci veletrhu v online prostředí vyhledávali. Účast na online veletrhu by tedy nemusela být efektivní. I do budoucna zvažuje společnost YATE spol. s.r.o. svoji účast na některých výstavách a veletrzích, a to z důvodu své dlouholeté účasti na těchto akcích, pro společnost účast již není tolik atraktivní, jelikož tolik nepřináší nové zákazníky. YATE spol. s.r.o. by se chtěla více zaměřovat na lokální výstavy a veletrhy a zejména na akce, kde by mohla více nabízet sortiment terčovnic a lukostřelby.

**VRIO analýza**

VRIO analýza společnosti YATE spol. s.r.o. se soustředí na čtyři zdroje – fyzické, lidské, finanční a nehmotné.

Fyzické zdroje

Účetní závěrka společnosti YATE spol. s.r.o. z roku 2019 uvádí, že dlouhodobý hmotný majetek společnosti byl v roce 2019 oceněn celkovou hodnotou 31 513 000 Kč. Z toho se na celkové částce podílejí pozemky a stavby sumou 26 632 000 Kč a hmotné movité věci a jejich soubory částkou 4 881 000 Kč. Celková aktiva a pasiva společnosti byla v roce 2019 v hodnotě 133 293 000 Kč. Mezi fyzické zdroje společnosti YATE spol. s.r.o. patří výrobní prostory, výrobní technologie, skladovací prostory, prodejna a ostatní hmotné movité věci (ICT technologie, interiérové vybavení, automobily, atd.).

Lidské zdroje

Z hlediska počtu zaměstnanců je možné společnost YATE spol. s.r.o. považovat za střední podnik. Zásadní pro společnost je v oblasti lidských zdrojů stabilita pracovních týmů, spolupráce, otevřená komunikace a vzdělávání zaměstnanců

na všech pracovních pozicích. Pro společnost jsou rovněž zásadní následující oblasti: bezpečnost práce, dobré pracovní podmínky a rozvíjení dovedností a znalostí zaměstnanců. Pracovně právní vztahy jsou ve společnosti upravovány dle platných právních předpisů, tedy dle zákoníku práce. Z Tabulky 4 je patrné, že průměrné počty zaměstnanců byly v letech 2017, 2018 a 2019 následující: 81, 84 a 84. V těchto zmíněných letech pracovali na řídící pozici dva pracovníci a výše osobních nákladů činila 34 527 000 Kč, 39 607 000 Kč a 41 129 000 Kč. Odměny statutárním orgánům jsou nulové, jelikož společníci společnosti, kteří vykonávají manažerské pozice, mají uzavřený běžný pracovní poměr.

| ***Údaje o zaměstnanosti*** | ***2017*** | ***2018*** | ***2019*** |
|---|---|---|---|
| *Průměrný přepočtený evidenční stav* | *81* | *84* | *84* |
| *Z toho řídící pracovníci* | *2* | *2* | *2* |
| *Osobní náklady* | *34 527 000 Kč* | *39 607 000 Kč* | *41 129 000 Kč* |
| *Odměny statutárním orgánům* | *0 Kč* | *0 Kč* | *0 Kč* |

**Tab. 4 Průměrný přepočtený počet zaměstnanců, výše osobních nákladů, odměny statutárních a dozorčích orgánů**
Zdroj: vlastní zpracování na základě (Justice.cz, 2021)

Finanční zdroje

*„V roce 2019 byla podnikatelská činnost a finanční situace ovlivněna především aktivitou společnosti v hledání nových trhů, rozšířením portfolia vlastních výrobků a dále ucelením a rozšířením dováženého sortimentu. Z výše uvedených příčin se podařilo navýšit obrat a stabilizovat zisk společnosti. V roce 2019 byl vyprodukován čistý zisk ve výši 8.584 tis. Kč, a to při celkových výnosech ve výši 150.336 tis. Kč a nákladech ve výši 141.752 tis. Kč. Celkové výnosy v porovnání k předchozímu roku byly vyšší, což bylo ovlivněno především výše uvedenými aktivitami.“* (Justice.cz, 2021)

| *Ukazatel* | *2017* | *2018* | *2019* |
|---|---|---|---|
| *Tržby z výrobní činnosti* | *101 104 000 Kč* | *100 878 000 Kč* | *99 172 000 Kč* |
| *Tržby za prodej zboží* | *25 047 000 Kč* | *28 486 000 Kč* | *35 554 000 Kč* |
| *Výnosy celkem* | *142 269 000 Kč* | *146 088 000 Kč* | *150 336 000 Kč* |
| *Náklady celkem* | *130 885 000 Kč* | *137 349 000 Kč* | *141 752 000 Kč* |
| *Zisk po zdanění* | *11 384 000 Kč* | *8 739 000 Kč* | *8 584 000 Kč* |

**Tab. 5 Vývoj základních ekonomických ukazatelů v letech 2017–2019**
Zdroj: vlastní zpracování na základě (Justice.cz, 2021)

*„Koncem roku 2019 se poprvé objevily zprávy z Číny týkající se COVID-19 (koronavirus). V prvních měsících roku 2020 se virus rozšířil do celého světa a způsobil rozsáhlé ekonomické škody. I když v době zveřejnění této účetní závěrky vedení Společnosti nezaznamenalo významný pokles prodeje, situace se neustále mění, a proto nelze předvídat budoucí dopady této pandemie na činnost Společnosti. Vedení Společnosti bude pokračovat v monitorování potenciálního dopadu a podnikne veškeré možné kroky ke zmírnění jakýchkoliv negativních účinků na Společnost a její zaměstnance.“* (Justice.cz, 2021)

Nehmotné zdroje

K nehmotným zdrojům společnosti YATE spol. s.r.o. patří zejména know-how, které společnost od svého založení roku 1991 neustále buduje a rozvíjí. Mezi další nehmotné zdroje je možné zařadit znalost trhu, značku a image společnosti. Na zlepšování své značky a image se společnost YATE spol. s.r.o. snaží pracovat pomocí nástrojů marketingového mixu, tedy nabízením kvalitních produktů, pracováním s cenovou politikou, distribucí a vhodnou komunikací (osobním prodejem, reklamou, podporou prodeje, přímým marketingem, PR a sponzoringem, účastí na výstavách a veletrzích), s těmito nástroji pracuje společnost cíleně. K nehmotným zdrojům společnosti YATE spol. s.r.o. náleží i webové stránky, e-shop společnosti, facebookové stránky, instagramový účet či marketing prováděný v online prostředí. Mezi nehmotné zdroje společnosti je možné zařadit i informační systém Abra, v současné době YATE spol. s.r.o. připravuje modernizaci informačních systémů pro výrobu a plánování.

*„Firma je držitelem certifikátu č. 61618/A/0001/UK/Cz ČSN EN ISO 9001:2015 – systém managementu jakosti – platnost do 24. ledna 2022. Společnost je prověřena a uznána akreditovaným certifikačním orgánem United Registrar of Systems Czech s.r.o.“* (Justice.cz, 2021)

#### 4.3.1.2 Analýzy vnějšího prostředí

K analýzám, jež zhodnocují vnější prostředí společnosti YATE spol. s.r.o., patří následující: STEP analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

**STEP analýza**

STEP analýza společnosti YATE spol. s.r.o. zkoumá a hodnotí faktory makrookolí, které společnost YATE spol. s.r.o. ovlivňují. Mezi zkoumané faktory patří sociální, technologické, ekonomické a politicko-legislativní.

Sociální faktory

Mezi hlavní sociální faktory, které ovlivňují působení společnosti YATE spol. s.r.o. je přístup k životnímu stylu zákazníků. Lidé s aktivním přístupem ke sportovním aktivitám vyhledávají produkty z kategorie outdoorovu, kempingu, fitness, sportu, lukostřelby apod. a stávají se tedy potencionálními zákazníky společnosti YATE spol. s.r.o. Také rovnováha mezi pracovním a osobním životem lidí působí na případnou poptávku po produktech společnosti. Rovněž současná situace spojená s pandemickou situací a onemocněním COVID-19 přispívá ke změně sociálního chování lidí. Z důvodu vládních nařízení dochází často k zavírání sportovních zařízení, proto mají lidé tendenci substituovat potřebu pohybu v těchto podnicích a přecházejí k individuální sportovní činnosti, proto častěji vyhledávají produkty, které uspokojují tuto potřebu. Je možné předpokládat, že po rozvolnění vládních restrikcí se opět budou zákazníci více zaměřovat na pohyb ve sportovních zařízeních. Uvolnění vládních restrikcí však může přinést i větší zájem o outdoorové sporty, individuální lukostřelbu, kempování v přírodě, apod.

Technologické faktory

Technologické faktory, které na společnost YATE spol. s.r.o. působí, je možné rozdělit na následující: provozní a výrobní, komunikační a dopravní.

Provozní a výrobní činnost společnosti ovlivňují stejně i jako jiné obory technologické normy, vývoj, věda a výzkum. Společnost se v této oblasti aktivně zajímá o možnosti financování některých projektů z Evropského fondu pro regionální rozvoj.

*„Společnost dává velký důraz na vývoj a výzkum. Má své vlastní oddělení vývoje a výzkumu. Firma již několik let spolupracuje s vysokými školami a jinými organizacemi či jednotlivci v oblasti výzkumu a vývoje. Vývoj nových technologických zařízení umožňujících zproduktivnění výroby je řešen i formou spolupráce s externími firmami.“* (Justice.cz, 2021)

Také vývoj komunikačních technologií zasahuje do fungování společnosti zásadním způsobem. To se projevuje v používání ICT, rychlému přístupu k informacím, ve využívání webových stránek, sociálních sítí, komunikaci se zákazníky, odběrateli, dodavateli, atd.

Rovněž dopravní faktor je zcela zásadní pro činnost společnosti YATE spol. s.r.o. Během pandemické situace spojené s onemocněním COVID-19 má zboží ze zahraničí mnohem delší dobu dodání.

Vzhledem k zájmu veřejnosti o ekologickou udržitelnost, se společnost dopady své činnosti snaží eliminovat a na oblast životního prostředí reaguje následovně:

*„Společnost pravidelně mapuje všechny dopady vyplývající z činnosti firmy na čistotu ovzduší a vod, včetně produkce odpadů. Cílem je řízenou činností minimalizovat tyto vlivy a vyhovět požadavkům norem. Při naší výrobě nevznikají žádné látky nepříznivě zatěžující životní prostředí. Společnost má své vlastní technologické procesy, při kterých zpracovává technologické zbytky z vlastní výroby. Produkty, které vznikají, jsou znovu použity, a to buď naší společností, či externími firmami.“* (Justice.cz, 2021)

Další vývoj technologií může společnost ovlivnit jak pozitivním, tak negativním způsobem. Společnost se v budoucnu může dostat k novým výrobním technologiím, materiálům, způsobům skladování, způsobům komunikace, apod. Z důvodu neustálého zdostupňování technologií se však některé technologické postupy mohou

dříve dostat i ke konkurenci a tím může společnost ztratit svoji pozici a konkurenční výhodu na trhu. Také případné další vlny pandemií mohou způsobit obtížnější dodávky zboží či materiálu ze zahraničí.

Ekonomické faktory

Prodej produktů, které společnost YATE spol. s.r.o. nabízí, ovlivňuje růst mezd a stabilita ekonomická situace. Dle marketingového manažera společnosti se společnost YATE spol. s.r.o. v současné pandemické situaci ovlivněné onemocněním COVID-19 nachází z finančního hlediska ve velmi dobré pozici, obyvatelé vzhledem k vládním restrikcím svůj volný čas tráví v přírodě či v domácím prostředí a tudíž nakupují produkty k tomu určené, jedná se například o zvýšení prodeje bobů na sáňkování, podložek na cvičení, činek, outdoorového vybavení, vybavení pro kempování, apod. Marketingový manažer ovšem také uvedl, že v případě špatné finanční a nestabilní situace mohou zákazníci o produkty společnosti v budoucnu ztratit zájem, jelikož produkty, které tato společnost nabízí, jsou zbytné potřeby, to neplatí pouze pro současnou pandemickou situaci spojenou s onemocněním COVID-19.

Na společnost YATE spol. s.r.o. nepůsobí pouze ekonomická situace v domácím prostředí, ale i v zahraničí, a to vzhledem k tomu, že společnost dodává své produkty i svým zahraničním partnerům. Pro společnost je tedy velmi důležitá jak stabilní ekonomická situace v zahraničí, tak aktuální hodnota směnného kurzu, která ovlivňuje příjem z prodaných produktů v zahraničí.

Politicko-legislativní faktory

Na činnost společnosti YATE spol. s.r.o. mají vliv i politicko-legislativní faktory. Podnik proto musí reagovat na veškeré politické a legislativní dění nejen na území České republiky, ale i v zahraničí. Vzhledem k tomu, že své produkty vyrábí i nabízí za hranicemi republiky, patří mezi ovlivňující faktory například i celní politika. Případné budoucí zpřísňování norem či certifikací, vydávání častých vyhlášek, atd. může činnost společnosti ztěžovat. Zjednodušení těchto politicko-legislativních záležitostí může přinést administrativní úlevu.

**Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Porterova analýza pěti konkurenčních sil popisuje konkurenční síly (zákazníci, dodavatelé, nově vstupující konkurence, substituty a současně působící konkurence), které na společnost YATE spol. s.r.o. působí.

Zákazníci

Zákazníky společnosti YATE spol. s.r.o. lze rozdělit na koncové zákazníky a obchodní partnery.

Za koncové zákazníky či potencionální zákazníky společnost YATE spol. s.r.o. je možné považovat kohokoliv, kdo zamýšlí zakoupit produkt ze sortimentu outdooru, fitness, terčovnic či produktů určených na cvičení, a to prostřednictvím e-shopu či na kamenné prodejně, případně na veletrzích či výstavách. Společnost se snaží cílit na co nejširší skupinu zákazníků, nejčastěji však produkty nakupují sportovní amatéři a nadšenci ve věku 25–45 let, muži v této skupině tvoří dle statistik společnosti 57 % zákazníků a ženy 43 %. Společnost se na trhu pohybuje již 30 let a za dobu svého působení si získala řadu stálých zákazníků a díky svým produktům se dostala do povědomí i odborné sportovní či outdoorové veřejnosti. Přesto se však nejedná o značku, která by byla všeobecně dobře známá a to například i v Hradci Králové a jeho okolí. Do budoucna dle marketingového manažera by společnost ráda více cílila právě na tuto skupinu zákazníků. Příliv nových zákazníků může společnost evidovat například při nové registraci do e-shopu či po zadání slevového kódu, které zákazníci získají například po účasti na festivalu. Koncové zákazníky, kteří u společnosti pravidelně nakupují produkty, společnost neeviduje, s nově plánovaným e-shopem by chtělo YATE spol. s.r.o. tuto skutečnost změnit a stálým zákazníkům nabízet sortiment za zvýhodněné ceny.

Společnost YATE spol. s.r.o. spolupracuje s více než pěti sty obchodními partnery. S obchodními partnery společnost diskutuje podmínky, za kterých nakupují jejich produkty. Mezi vyjednávané podmínky patří zpravidla cena, skladba produktů, způsob dodání produktů, marketingové příspěvky, apod. Podmínky jsou vyjednávány tak, aby to bylo pro obě dvě strany výhodné, společnost YATE spol. s.r.o. i jednotlivý

obchodní partneři mají stejný vyjednávací vliv. Mezi největší obchodní partnery společnosti patří následující: Absolutsport JST (Praha), Fitham (Praha), 4camping (Praha – Na Příkopě), 4camping (Praha – Sokolovská), Hanibal (Praha – Korunní), Hanibal (Praha – Senovážné náměstí), Vodácké a turistické centrum Honza (Praha), SPORT HOBBY (Benešov), Kola Novák (Blansko), Spot-kola-servis (Boskovice), Alpspot (Brno), Green Sport (Brno), Hanibal (Brno), K+K Sport (Brno), Sun Spor (Brno), Techsport (Brno), Sport-D (Čáslav), Sport Kamzík (České Budějovice), Bape Sport (Dačice), EverSPORT (Domažlice), Tobi sport (Frenštát pod Radhoštěm), Army shop (Frýdek-Místek), JUMP sport (Frýdek-Místek), Army Shop (Havlíčkův Brod), ROAD Outdoor cntrum (Havlíčkův Brod), Sportovní potřeby (Hodonín), Sport Cyklo (Holešov), Sportovní potřeby HABAčeK (Hořovice), Dap Sport (Hradec Králové), KB sport HK (Hradec Králové), Svět hor (Jihlava), I&P Shop (Karlovy Vary), OUTDOOR CENTRUM – Štěpán Jaromír (Kolín), BIVAK SPORT BEKNER (Krnov), York Sport (Kroměříž), Mates Sport (Kyjov), Fitham (Liberec), Windsport (Liberec), Dům sportu Stratílek (Litomyšl), Peaksport (Litomyšl), Český ráj outdoor sports (Mladá Boleslav), Sportovní potřeby Švoma (Moravské Budějovice), Sport Hotárek (Náchod), TrekObchod (Nový Jičín), MADER Spot (Olomouc), OLSport (Olomouc), Sport-way (Olomouc), Gekko Sport Outdoor (Opava), Alpsport (Ostrava), Army shop (Ostrava), Yettisport (Pardubice), Sport Vacík (Pelhřimov), Pandaoutdoo (Písek), Trekking Sport (Plzeň), Prima Sport (Polička), Mudr. Pavla Šamánková – Tasam (Prostějov), Free Sport (Rožnov pod Radhoštěm), Obchodní dům Ratio (Rumburk), HIGH POINT Outdoor shop (Sušice), BUSHCRAFTshop (Šumperk), Sport Start (Šumperk), Koly Lyže Servis Čapek Zdeněk (Telč), Style Spot (Tišnov), Stach Sport outdoor (Trutnov), Vladimír Urbanex – C. K. Mates (Trutnov), SPORT BF HRAČKY (Třeboň), Gamisport – Jeans s.r.o. (Třinec), Best Army (Třinec), TK Sport (Uherský Brod), JAMI sport (Uherské Hradiště), Wolfpack Mountain Sports (Uherské Hradiště), SportBart (Ústí nad Labem), Holas Sport (Valašské Meziříčí), DM SPORT (Velké Meziříčí), Čundr Shop (Vsetín), Donocykl (Vysoké Mýto), SpSpot (Zlín), Topsport (Znojmo), K3sport (Žďár nad Sázavou), atd. Mezi obchodní partnery patří i sítě sportovních obchodů Hudy, Rock Point, Husky a Hervis. Zmíněné obchodní partnery má společnost uvedené na svých webových stránkách, a to včetně kontaktů.

Dodavatelé

Za dodavatele produktů společnosti YATE spol. s.r.o. je možné považovat následující značky: Highlander, Trekmates, Mund, Mam, Spot Lavit, Hey Sport, Thermopad, O´Style, Sensor, Saltic, Asolo, R2 a Relax. Produkty těchto značek společnost dále svým zákazníkům nabízí ať už na e-shopu či na prodejně. Navazování či udržování spolupráce s obchodními partnery probíhá například právě na veletrzích či výstavách. S většinou svých dodavatelů si společnost snaží vyjednat co nejlepší cenu, zpravidla se toto vyjednávání odvíjí od většího objednaného množství.

Nově vstupující konkurence

Z důvodu velkého množství již existujících společností, e-shopů, kamenných prodejen, obchodních sítí, apod., které nabízejí stejný či podobný sortiment jako společnost YATE spol. s.r.o. je vstup na trh velmi obtížný. Pokud by byla založena podobná síť prodejen (včetně e-shopů) jako je například Decatlon, Hudy, Husky, 4camping apod. byla by dle marketingového manažera společnosti YATE spol. s.r.o. Mgr. Jiřího Stýbla schopna konkurovat stávajícím konkurentům.

Substituty

Vzhledem k charakteru zboží, které společnost YATE spol. s.r.o. svým spotřebitelům nabízí, je možné mezi substituty zařadit zboží jiných společností. Na toto zboží se spotřebitelé zaměří, pokud chtějí získat stejný či podobný užitek (například zboží vyrobené z jiného materiálu či jinou technologií) nebo pokud chtějí nahradit produkt levnější variantou daného zboží.

Konkurence v odvětví

Současně působící konkurence v oblasti sortimentu, který společnost YATE spol. s.r.o. nabízí je veliká, ať už se jedná o kamenné prodejny či e-shopy. Konkurence významným způsobem ovlivňuje sortiment i cenu nabízených produktů společnosti YATE spol. s.r.o. Společnost se snaží své konkurenci konkurovat vysokou skladovou zásobou, šíří nabízeného sortimentu a výhodným poměrem mezi cenou a kvalitou produktů. Významným konkurentem na trhu s outdoorovým zbožím jsou například následující prodejci: Decathlon, Altisport, OutdoorMarkt, Direct Alpine, Nordblanc,

Alpine Pro, Sportisimo, Progress, Kilpi, Trimm, Hannah, Loap, Tilak, inSPOTline, Pinguin, Sensor, Boll, atd.

### 4.3.2 Nástroje internetového marketingu společnosti YATE spol. s.r.o.

Společnost YATE spol. s.r.o. využívá pro svou marketingovou činnost řadu nástrojů internetového marketingu. Mezi nástroje, které společnost využívá, patří: webové stránky, sociální sítě (Facebook a Instagram), Google Ads a další nástroje internetového marketingu.

**Webové stránky**

Doména webové stránky společnosti YATE spol. s.r.o. je https://www.yate.cz/. Jedná se o responzivní web, tedy ho návštěvníci mohou využívat v různých zařízeních. Webové stránky mají tři jazykové mutace, a to pro český, anglický a německý jazyk. Webové stránky v anglickém a německém jazyce se ovšem od české mutace liší z hlediska nabízeného sortimentu, tyto dvě jazykové mutace představují návštěvníkům webu pouze sortiment terčovnic. V horní části webové stránky se nachází rozbalovací menu, které se skládá z: *Fitness; Outdoor, kemping; Oblečení; Sportovní povrchy; Vodní program; Vybavení na zimu; Terčovnice a lukostřelba* a *Akce*. Produkty jsou dále členěny dle různých kategorií. Návštěvník je s produktem pomocí popisu seznámen a v případě zájmu si jej může přes internetový obchod zakoupit. Na hlavní stránce webové stránky se rovněž nacházejí kontaktní údaje, políčko pro hledání, možnost registrace či přihlášení, výběr jazykové mutace, nákupní košík, otevírací doba prodejny, novinky a akční nabídky a další informace o společnosti včetně odkazů na facebookové účty. Webové stránky si společnost spravuje sama.

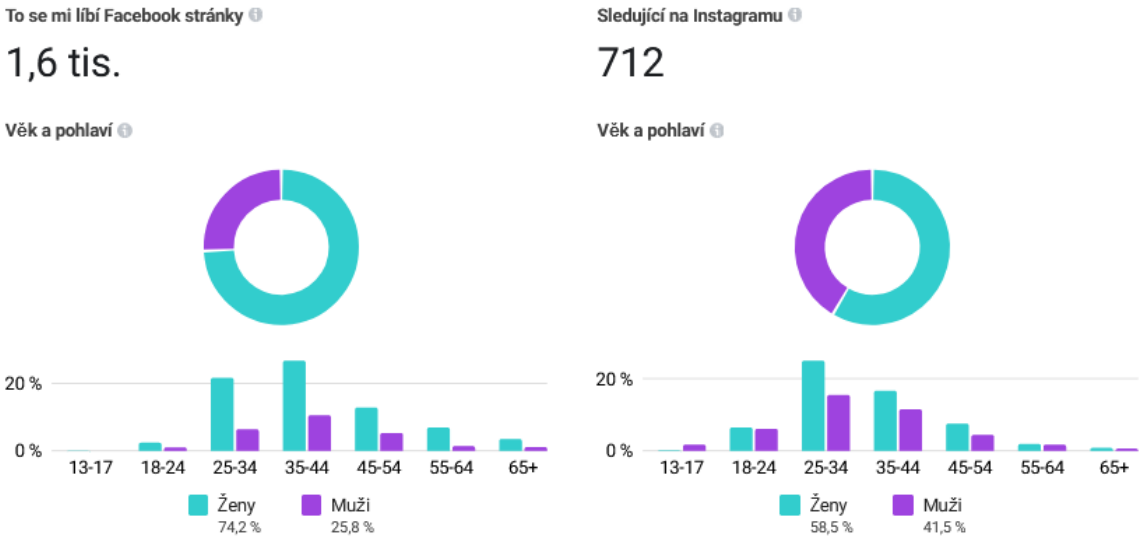
**Obr. 10 Webové stránky společnosti YATE spol. s.r.o.**
Zdroj: Yate.cz, 2021

## Sociální sítě

Společnost YATE spol. s.r.o. spravuje tři účty na sociálních sítích. Na Facebooku má společnost založené dva účty – YATE Sport a Yate Targets. Yate Sport cílí na oslovování zákazníků, kteří se zajímají o sortiment outdooru, sportu, cvičení, apod. Účet Yate Targets – Yate terčovnice cílí primárně na zákazníky, kteří se zajímají o lukostřelbu a sortiment terčovnic a podobného příslušenství. Společnost YATE spol. s.r.o. si na Facebooku platí reklamu, která se zobrazuje vybraným uživatelům. Instagramový účet má společnost založený pouze jeden, ten se soustředí obecně na veškerý nabízený sortiment společnosti YATE spol. s.r.o. Sdílené příspěvky na sociálních sítích se soustředí nejen na propagaci produktů společnosti, ale také na obsah, který může zákazníky YATE spol. s.r.o. zajímat a který podpoří prodej. Jedná se například o testování produktů v terénu, novinky ze světa outdooru, slevové akce, novinky z prostředí společnosti, apod. Prostřednictvím aplikace Winitio, která pořádá různé soutěže na sociálním sítí, se společnost snaží přivést nové sledující tzv. followery na profily účtů sociálních sítí společnosti YATE spol. s.r.o.

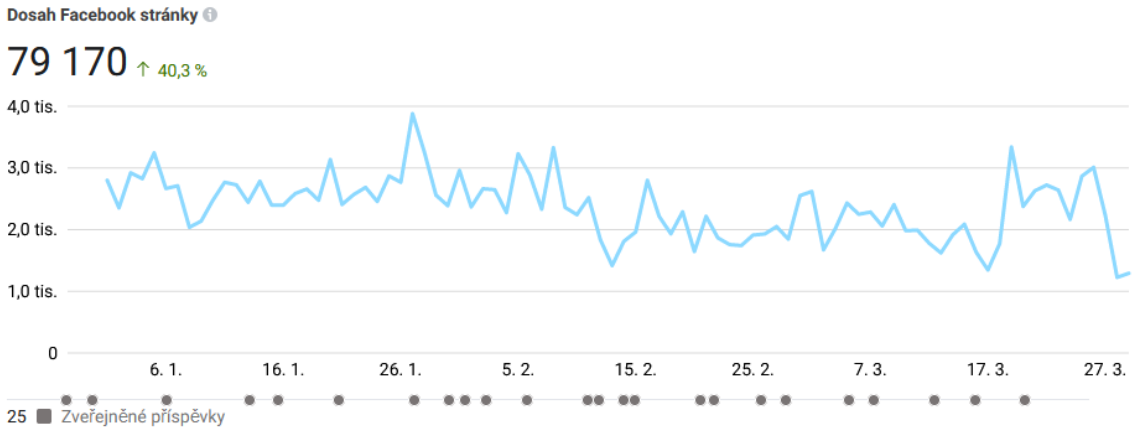
Obrázek 11 zobrazuje současnou strukturu sledujících na sociálních sítích ke konci března roku 2021. 1,6 tisíc lidem se líbí facebooková stránka YATE Sport. Z toho je 74,2 % žen a 25,8 % mužů. Nejvíce se o tuto stránku zajímají lidé ve věku 35–44 let, dále pak uživatelé ve věku 25–34 let. Instagramový účet yatesport sleduje 712 uživatelů Instagramu, z toho 58,5 % žen a 41,5 % mužů. Na rozdíl od Facebooku

největší skupinou sledujících jsou uživatelé ve věku od 25 do 34, lidé věku 35–34 let jsou na druhém místě.

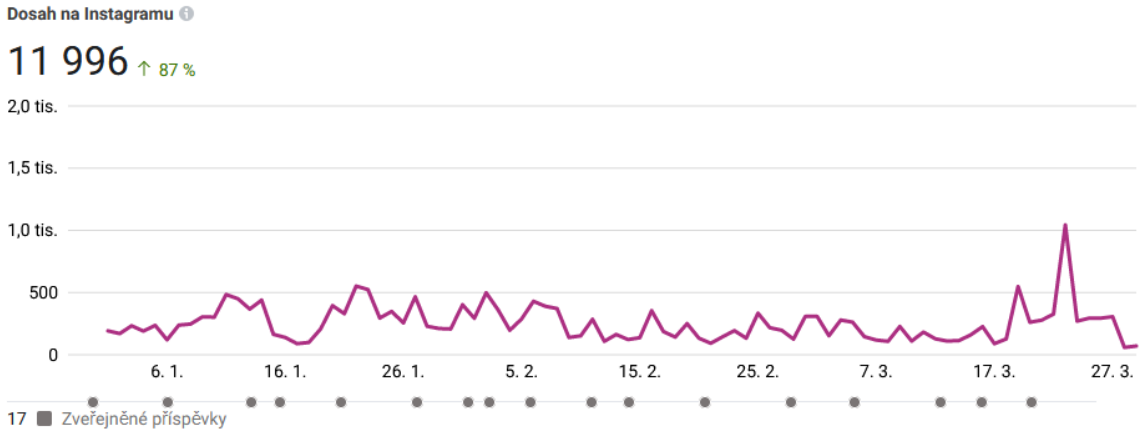



**Obr. 11 Struktura sledujících na sociálních sítích Facebook a Instagram (březen 2021)**
Zdroj: interní dokumenty společnosti YATE spol. s.r.o.

Obrázek 12 ukazuje, že dosah facebookové stránky byl v rozmezí od 1. ledna do 29. března 2021 79 170, za tuto dobu zveřejnila společnost 25 příspěvků. Obrázek 13 znázorňuje dosah 11 996 na sociální síti Instagramu za stejné sledované období, zveřejněno bylo 17 příspěvků.




**Obr. 12 Dosah Facebook stránky (leden – březen 2021)**
Zdroj: interní dokumenty společnosti YATE spol. s.r.o.




**Obr. 13 Dosah na Instagramu (leden – březen 2021)**
Zdroj: interní dokumenty společnosti YATE spol. s.r.o.

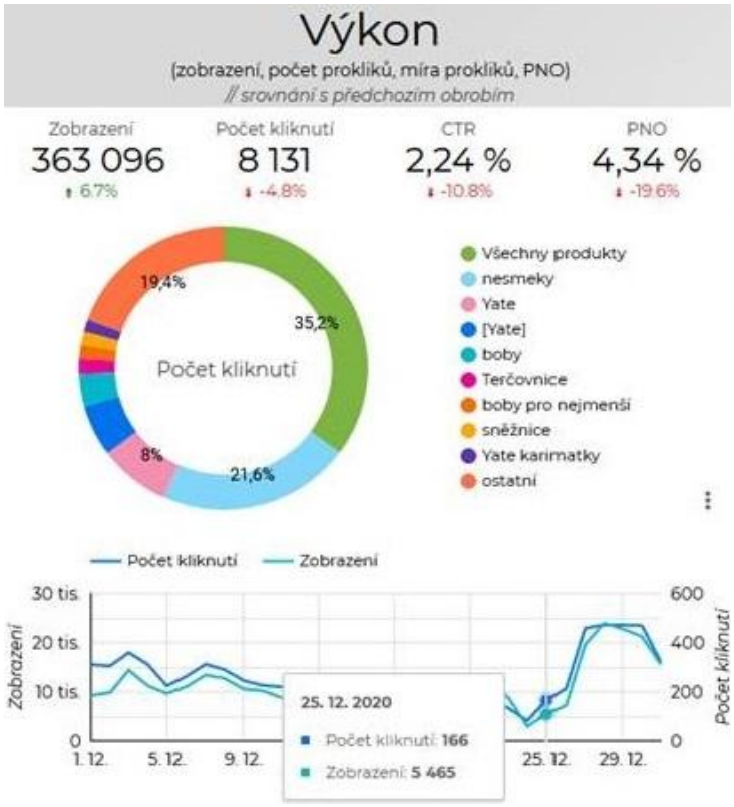
## Google Ads

Společnost YATE spol. s.r.o. si pravidelně nechává od své outsourcingové online marketingové agentury vytvářet kampaně prostřednictvím služby Google Ads. Marketingový manažer společnosti obdrží od agentury každý měsíc report, na jehož základě může provádět kontrolu a efektivnost provedených služeb. Podmínka společnosti YATE spol. s.r.o. na marketingovou agenturu Viktory je, aby PNO neboli podíl nákladů na obratu bylo nižší než 15 %. Většinou se však PNO pohybuje dle marketingového manažera v rozmezí od 5 do 8 %. Tabulka 6 zobrazuje výstup z takovéto kampaně, která byla provedena v prosinci 2020. Reklamní sestava pro tento měsíc je následující: všechny produkty, nesmeky, yate, (yate), boby, terčovnice, boby pro nejmenší, sněžnice. Společnost tak kromě běžně nabízeného sortimentu zacílila i na zboží, které nabídkou odpovídá danému ročnímu období, tedy na tzv. nesmeky – protiskluzové návleky na boty, boby a sněžnice. Online agentura Viktory zasílá každý měsíc report o provedené kampani a podává tak společnosti YATE spol. s.r.o. informace o reklamní sestavě, zobrazení, počtu kliknutí, průměrném CPC – průměrné ceně za proklik, CTR – míře prokliků, konverzi, konverzním poměru, celkové hodnotě konverzí, ceně za konverzi a ceně.

| *Reklamní sestava* | *Všechny produkty* | *Nesmeky* | *Yate* | *(Yate)* | *Boby* | *Terčovnice* | *Boby pro nejmenší* | *Sněžnice* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *Zobrazení* | *276 223* | *27 740* | *3 665* | *811* | *6 361* | *1 573* | *2 839* | *2 983* |
| *Počet kliknutí* | *2 861* | *1 753* | *651* | *481* | *297* | *144* | *128* | *121* |
| *Prům. CPC (Kč)* | *4,19* | *4,16* | *6,63* | *1,88* | *3,35* | *6,7* | *3,69* | *2,07* |
| *CTR (%)* | *1,04* | *6,32* | *17,76* | *59,31* | *4,67* | *9,15* | *4,51* | *4,06* |
| *Konverze* | *149* | *64* | *41* | *60* | *3* | *4* | *1* | *0* |
| *Konverzní poměr (%)* | *5,21* | *3,65* | *6,3* | *12,47* | *1,01* | *2,78* | *0,78* | *0* |
| *Celková hodnota konverzí (Kč)* | *107 618* | *59 665* | *71 172* | *102 134* | *899* | *4 150* | *645* | *0* |
| *Cena/konv. (Kč)* | *80,52* | *113,85* | *105,3* | *15,04* | *331,92* | *241,11* | *472,94* | *0* |
| *Cena (Kč)* | *11 997,23* | *7 286, 15* | *4 317,1* | *902,33* | *995,75* | *964,43* | *472,94* | *250,85* |

**Tab. 6 Google Ads – online marketingová kampaň (prosinec 2020)**
Zdroj: interní dokumenty společnosti YATE spol. s.r.o.

Obrázek 14 vychází z Tabulky 6 a popisuje údaje o výkonu online marketingové kampaně, konkrétně údaje o zobrazení, počtu kliknutí, CTR (míře prokliků) a PNO (podíl nákladů na obratu) za prosinec 2020. Obrázek rovněž porovnává tyto údaje s předchozím obdobím, tedy listopadem 2020. Celkový počet zobrazení reklamy byl 363 096, což je o 6,7 % více než v předchozím období. Počet kliknutí byl za prosinec 2020 8 131, tedy o 4,8 % méně než v listopadu 2020. CTR neboli míra prokliků dosahovala 2,24 %, což bylo o 10,8 % méně než v předchozím období. Stejně tak PNO neboli podíl nákladů na obratu poklesl o 19,6 % a v prosinci 2020 se dostal na hodnotu 4,34 %. Obrázek rovněž zobrazuje prstencový graf rozložení počtu kliknutí na jednotlivé složky reklamní sestavy. Ve spodní části Obrázku 14 se nachází graf, který zobrazuje celkový počet kliknutí a zobrazení v daném období.



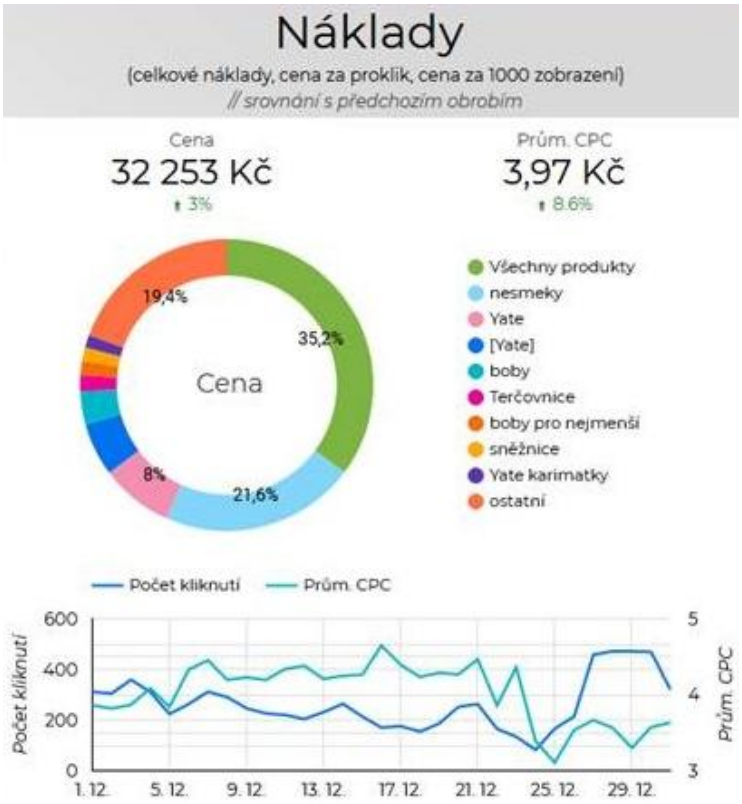

**Obr. 14 Google Ads – výkon**
Zdroj: interní dokumenty společnosti YATE spol. s.r.o.

Také Obrázek 15 vychází z Tabulky 6 a zobrazuje konverzi online marketingové kampaně, soustředí se tedy na počet objednávek, cenu za konverzi a na konverzní poměr v prosinci roku 2020, tento měsíc je zde dále porovnán s předchozím měsícem. Počet objednávek byl 356, oproti sledovanému období tedy vzrostl o 9,5 %. Cena za konverzi činila 91 Kč, což bylo o 5,6 % méně než v listopadu 2020. Konverzní poměr dosahoval hodnoty 4,38 %, tudíž o 15,1 % více než v předchozím období. Tržby z Google Ads činily 389 521 Kč. Tržby byly v prosinci oproti listopadu o 5,9 % nižší. V dolní části Obrázku 15 je znázorněn graf počtu kliknutí a konverzí pro danou marketingovou kampaň. Prstencový graf na obrázku znázorňuje rozložení počtu konverzí na jednotlivé složky reklamní sestavy.

**Obr. 15 Google Ads – konverze**

Zdroj: interní dokumenty společnosti YATE spol. s.r.o.

Rovněž Obrázek 16 vychází z Tabulky 6 a představuje celkové náklady na kliknutí a průměrnou cenu za proklik. Celkové náklady na kliknutí vycházejí na 32 253 Kč, což je o tři procenta více než v listopadu 2020. Průměrná cena za proklik byla 3,97 Kč, tedy o 8,6 % více než v předchozím období. Prstencový graf zobrazuje rozložení nákladů na jednotlivé složky reklamní sestavy. Ve spodní části obrázku se nachází graf znázorňující počet kliknutí a průměrné CPC.




**Obr. 16 Google Ads – náklady**
Zdroj: interní dokumenty společnosti YATE spol. s.r.o.

**Další nástroje internetového marketingu**

Kromě reklamních výkonnostních online kampaní Google Ads si společnost YATE spol. s.r.o. nechává dodávat i jiné nástroje internetového marketingu, tyto služby zajišťuje marketingová online agentura Viktory. Tato marketingová agentura je za svoji činnost procentuálně hodnocena. U společnosti Google si YATE spol. s.r.o. platí i za tzv. prokliky v kampani Google Nákupy. Kromě společnosti Google společnost využívá i kampaní v reklamním systému společnosti Seznam.cz, kdy YATE spol. s.r.o. platí tomuto systému za prokliky a prostřednictvím kampaní se snaží přivádět zákazníky na e-shop. Mimo Skliku využívá společnost YATE spol. s.r.o. i jiných služeb společnosti Seznam.cz, a to srovnávače Zboží.cz a katalogu firem Firmy.cz. Službu Firmy.cz společnost využívá k tomu, aby se YATE spol. s.r.o. zobrazovala v katalogu firem na internetovém portálu Seznam.cz a také za to, aby se společnost zobrazovala na určitá klíčová slova. Za službu Zboží.cz platí společnost za prokliky zákazníků na produkty společnosti. Stejně tak si společnost platí i za prokliky u internetového srovnávače cen obchodů Heureka.cz. Společnost rovněž využívá služeb nástroje Mergado, který upravuje tzv. xml feedy. Také internetovému

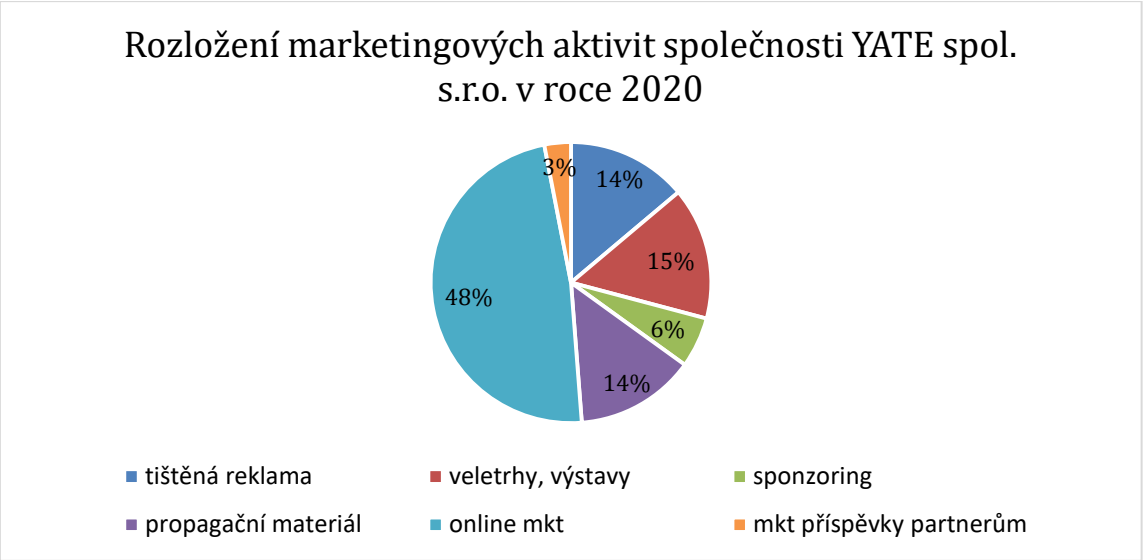
obchodu Amazon.com platí společnost za to, aby se daná klíčová slova zobrazovala v jejich vyhledávačích na co nejlepších pozicích, Amazonu společnost rovněž platí i za prokliky. Společnost YATE spol. s.r.o. využívá v rámci internetového marketingu i tzv. SEO neboli optimalizace pro vyhledávače. Základní nastavení URL, meta tagů, atd. má na starosti tvůrce e-shopu. Textový obsah, jako jsou klíčová slova, nadpisy, copywriting, atd. si řeší společnost sama.

## *4.4 Struktura a financování marketingu společnosti YATE spol. s.r.o. v roce 2020*

V této podkapitole je zobrazena struktura a financování marketingu společnosti YATE spol. s.r.o. v roce 2020. Struktura marketingu zachycuje rozložení marketingových nástrojů a jednotlivých oblastí nabízeného sortimentu. Financování popisuje investované částky, které společnost vynakládá za určité marketingové aktivity, dále je zde vyobrazeno marketingové financování oblastí nabízeného sortimentu společnosti a také financování jednotlivých online aktivit.

### 4.4.1 Struktura marketingu

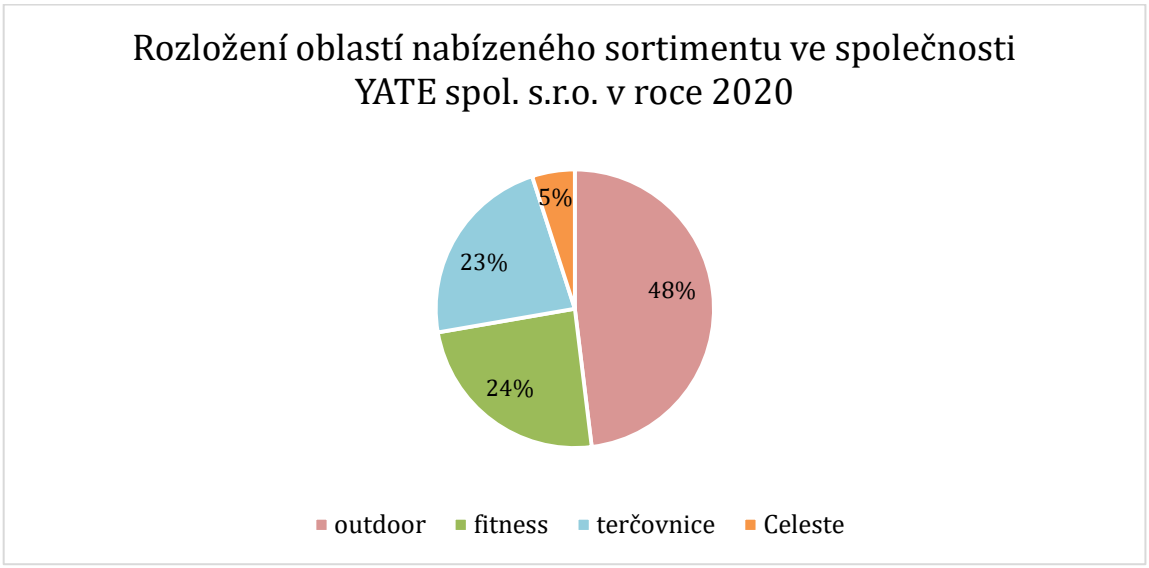
Graf 1 ukazuje rozložení marketingových aktivit ve společnosti v roce 2020. Celková částka, které byla v tomto roce na marketingové aktivity vynaložena, činila 472 484 Kč. V grafu připadá 48 % na online marketing. Patnáct procent z celkové částky bylo investováno do výstav a veletrhů. Propagační materiál a tištěná reklama zaujímá 14 %, na sponzoring připadá 6 % a na marketingové příspěvky partnerům 3 % z celkové částky.




**Graf 1 Rozložení marketingových aktivit ve společnosti YATE spol. s.r.o. v roce 2020**

Zdroj: interní dokumenty společnosti YATE spol. s.r.o.

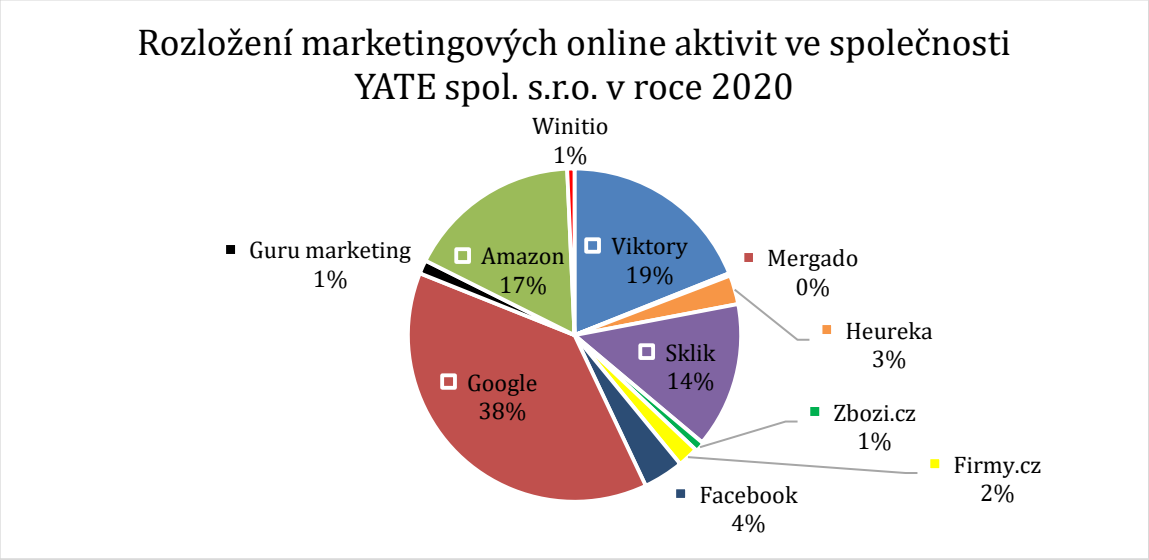
Graf 2 zachycuje rozložení jednotlivých oblastí nabízeného sortimentu společnosti v roce 2020. Společnost YATE spol. s.r.o. se v rámci své činnosti soustředí na následující sortiment: outdoor, fitness, terčovnice a Celeste. 48 % vynaložených investic zaujímají marketing outdoorových aktivit, 24 % připadá na fitness, 23 % z celku bylo investováno do marketingových aktivit terčovnic a 5 % připadá na Celeste (produkty pro cvičení, jógu, apod.).




**Graf 2 Rozložení oblastí nabízeného sortimentu ve společnosti YATE spol. s.r.o. v roce 2020**

Zdroj: interní dokumenty společnosti YATE spol. s.r.o.

Graf 3 zobrazuje rozložení marketingových online aktivit, do kterých společnost YATE spol. s.r.o. v roce 2020 investovala. Celková suma vynaložená na online aktivity, které podporují marketing společnosti, činila 709 336 Kč. 38 % připadá na služby společnosti Google, 19 % z celkové částky investovala společnost do služeb agentury Viktory, 17 % zaujímají služby Amazonu, 14 % bylo zaplaceno za reklamní systémy společnosti Seznam – Sklik. Reklama společnosti Facebook se podílí na celkových online aktivitách čtyřmi procenty. Heureka.cz – nákupní portál a srovnávač cen je zastoupen třemi procenty. 2 % z celkové sumy jsou vynaloženy za služby portálu Seznamu.cz – Firmy.cz. Jedno procento zaujímají rovnou tři služby: Winitio, Guru marketing s.r.o. a Zboží.cz. Financování služby Mergano se na online aktivitách podílelo nejmenší částkou.

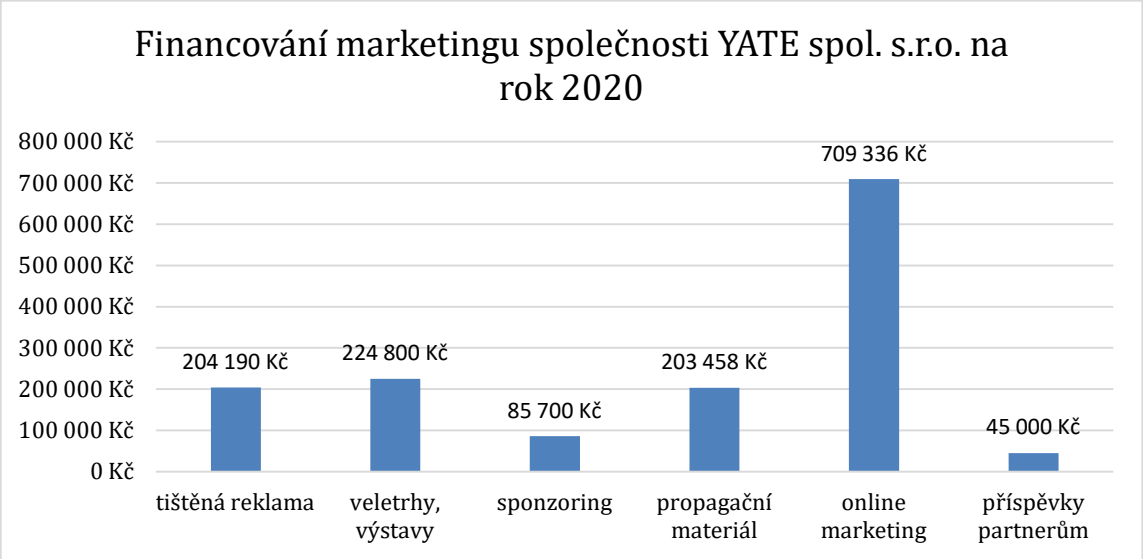



**Graf 3 Rozložení marketingových online aktivit ve společnosti YATE spol. s.r.o. v roce 2020**
Zdroj: interní dokumenty společnosti YATE spol. s.r.o.

### 4.4.2 Financování marketingu

Financování jednotlivých marketingových aktivit se ve společnosti YATE spol. s.r.o. plánuje zpravidla na jeden rok, vyhrazené částky na dané aktivity jsou rozděleny na začátku roku. Podstatné v plánování a financování marketingu v YATE spol. s.r.o., a to konkrétně zahraničních veletrhů, je získávání dotací na účast na zahraničních veletrzích. Tyto dotace pokrývají účast z 50 %.

Graf 4 znázorňuje částky, které byly vynaloženy na jednotlivé marketingové aktivity společnosti YATE spol. s.r.o. v roce 2020. Tištěná reklama byla financována částkou 204 190 Kč. Na veletrhy a výstavy bylo vyhrazeno 224 800 Kč. Do sponzoringu bylo investováno 85 700 Kč. Na propagační materiál šla částka 203 458 Kč. Online marketing byl podpořen největší sumou, a to 709 336 Kč. Naopak na marketingové příspěvky partnerům byl vyhrazen nejmenší obnos, tedy 45 000 Kč. Částka 45 000 Kč je spojena s náklady na letákové kampaně řetězce hypermarketů Globus. Celková částka vynaložených financí tedy činila 1 472 484 Kč.




**Graf 4 Financování marketingu společnosti YATE spol. s.r.o. v roce 2020**
Zdroj: interní dokumenty společnosti YATE spol. s.r.o.

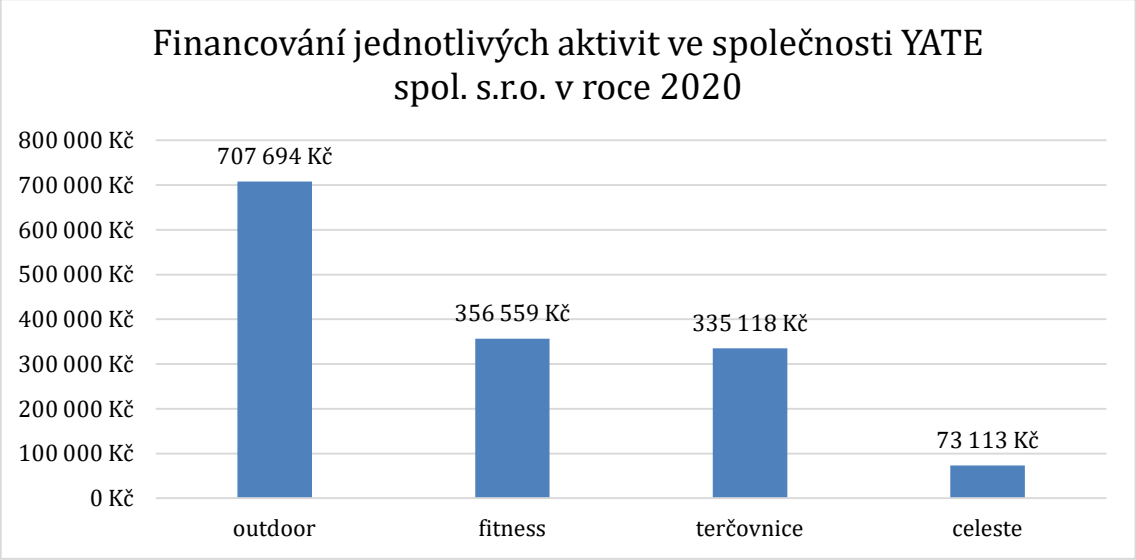
Tabulka 7 zobrazuje přehled financování jednotlivých oblastí nabízeného sortimentu (outdoor, fitness, terčovnice, Celeste) za pomocí různých marketingových nástrojů (tištěná reklama, veletrhy a výstavy, sponzoring, propagační materiály, online marketing, příspěvky partnerům) ve společnosti YATE spol. s.r.o. v roce 2020.

| | *outdoor* | *fitness* | *terčovnice* | *Celeste* | *CELKEM* |
|---|---|---|---|---|---|
| ***tištěná reklama*** | *185 440 Kč* | *10 750 Kč* | *0 Kč* | *8 000 Kč* | *204 190 Kč* |
| ***veletrhy, výstavy*** | *137 300 Kč* | *87 500 Kč* | *0 Kč* | *0 Kč* | *224 800 Kč* |
| ***sponzoring*** | *72 400 Kč* | *8 000 Kč* | *5 300 Kč* | *0 Kč* | *85 700 Kč* |
| ***propagační materiály*** | *83 420 Kč* | *43 175 Kč* | *30 538 Kč* | *46 325Kč* | *203 458 Kč* |
| ***online marketing*** | *198 134 Kč* | *193 134 Kč* | *299 280 Kč* | *18 788 Kč* | *709 336 Kč* |
| ***příspěvky partnerům*** | *31 000 Kč* | *14 000 Kč* | *0 Kč* | *0 Kč* | *45 000 Kč* |
| ***CELKEM*** | *707 694 Kč* | *356 559 Kč* | *335 118 Kč* | *73 113 Kč* | *1 472 484 Kč* |

**Tab. 7 Přehled financování jednotlivých marketingových aktivit ve společnosti YATE spol. s.r.o. v roce 2020**

Zdroj: interní dokumenty společnosti YATE spol. s.r.o.

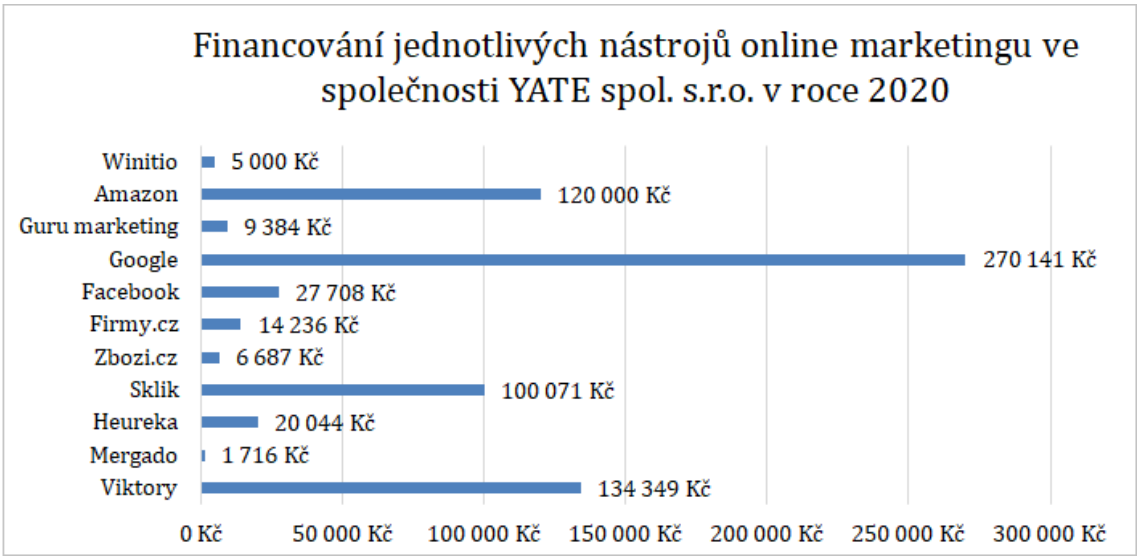
Graf 5 vychází z Tabulky 7 a zachycuje financování jednotlivých oblastí nabízeného sortimentu společnosti v roce 2020, mezi aktivity na které se společnost soustředí, patří outdoor, fitness, terčovnice a Celeste. Největší obnos, tedy 707 694 Kč investovala společnost do oblasti outdooru. Částkou 356 559 Kč podpořila fitness. Do oblasti terčovnic vložila 335 118 Kč. Nejmenší suma byla vynaložena na Celeste – 73 113 Kč.




**Graf 5 Financování jednotlivých aktivit ve společnosti YATE spol. s.r.o. v roce 2020**

Zdroj: interní dokumenty společnosti YATE spol. s.r.o.

Graf 6 zachycuje financování jednotlivých online aktivit ve společnosti YATE spol. s.r.o. v roce 2020. Největší částka 270 141 Kč byla zaplacena společnosti Google za služby Google Ads a Google Nákupy. 134 349 Kč vynaložila YATE spol. s.r.o. za služby agentury Viktory, tato agentura zajišťuje společnosti online marketingu. Společnosti Amazon byla uhrazena částka 120 000 Kč za to, aby se určitá klíčová slova zobrazovala v jejich vyhledávačích co nejvíce a také za tzv. prokliky. Společnost rovněž využívá reklamního systému společnosti Seznam – Sklik a jejích kampaní, YATE spol. s.r.o. platí za tzv. prokliky a prostřednictvím tohoto systému se snaží přivádět zákazníky na e-shop společnosti, za Sklik platí společnost 100 071 Kč. Společnosti Facebook platí YATE spol. s.r.o. za reklamu, která se zobrazuje vybraným uživatelům, jedná se o částku 27 708 Kč. Nákupnímu portálu a srovnávači cen Heureka.cz vynakládá YATE spol. s.r.o. částku 20 044 Kč za tzv. prokliky zákazníků za jejich produkty, totéž platí i pro porovnávač cen internetového portálu Seznam – Zboží.cz, zde byla vynaložena částka 6 687 Kč. Obnos 14 236 Kč je vynaložen na katalog firem portálu Seznam.cz – Firmy.cz, společnost si platí za to, aby se YATE spol. s.r.o. zobrazovalo v katalogu firem a také za zobrazování se společnosti na určitá klíčová slova. Guru marketing s.r.o. je marketingová agentura, která dříve prováděla online marketing, v roce 2020 ji společnost zaplatila částku 9 384 Kč. 5 000 Kč bylo v roce 2020 vynaloženo na agenturu Winitio, která pořádá soutěže na sociálních sítích za účelem přivedení nových sledujících na profily společnosti YATE spol. s.r.o. Nejmenším obnosem, tedy 1 716 Kč je financována služba na úpravu feedů – Mergado.




**Graf 6 Financování jednotlivých nástrojů online marketingu ve společnosti YATE spol. s.r.o. v roce 2020**

Zdroj: interní dokumenty společnosti YATE spol. s.r.o.

# 5 Shrnutí výsledků a návrh doporučení

V této kapitole jsou shrnuty zásadní výsledky, které vzešly z provedených analýz společnosti. Mezi marketingové nástroje patřila strategická situační analýza (analýzy vnitřního a vnějšího prostředí) a vybrané nástroje internetového marketingu. Sestavená SWOT analýza slouží jako závěrečný výstup z těchto marketingových nástrojů.

Ve shrnutí výsledků marketingových nástrojů budou zahrnuty veškeré vnitřní a vnější analýzy provedené v praktické části. Mezi vnitřní analýzy, které byly v práci aplikovány, patřily: marketingový mix, BCG matice a VRIO analýza. Vnější prostředí bylo popsáno za pomocí těchto analýz: STEP analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Součástí shrnutí je i představení vybraných nástrojů internetového marketingu.

Marketingový mix ukázal, že společnost YATE spol. s.r.o. nabízí svým zákazníkům široký sortiment produktů z oblasti fitness, outdooru, kempingu, sportu, terčovnic a lukostřelby, ať už vlastní značky nebo od značek, které zastupuje na českém a slovenském trhu. Dle BCG matice společnost sleduje aktuální poptávku, sezónnost a případnou atraktivnost nabízených produktů a snaží se na ní reagovat. Z hlediska cenové politiky se společnost soustředí na stanovování nákladové ceny produktů a připočítávání minimální marže, ceny jednotlivých produktů jsou rovněž porovnávány s cenou konkurence. Případná sleva bývá nabízena obchodním partnerům společnosti, a to na základě obratu z předchozí spolupráce, velkoobchodní sleva by neměla přesáhnout 30 %, některé slevy jsou stanovovány obchodním partnerům přímo na míru dle dohody. V rámci distribuční politiky fungují ve společnosti, jak přímé, tak nepřímé distribuční cesty. Přímá distribuční cena je u společnosti možná díky e-shopu, prodejně a nabídce produktů na veletrzích, výstavách, festivalech, apod. Díky přímé distribuční cestě je společnost schopna nabízet svým zákazníkům produkty za výhodnější cenu a v kratším časovém intervalu. Výroba produktů vlastní značky probíhá částečně ve výrobních prostorách společnosti a částečně v zahraničí, například v Číně, na Tchaj-wanu nebo v Polsku. Nepřímé distribuční cesty fungují za pomoci mezičlánků – maloobchodů, velkoobchodů a obchodních agentů. Produkty značky Yate dodává společnost více než

pěti stům obchodních partnerům. Vlastní produkty nabízí YATE spol. s.r.o. i v zahraničí, vyhledávání obchodních partnerům v zahraničí napomáhá i účast společnosti na výstavách a veletrzích. V současné době nabízí společnost v zahraničí pouze sortiment terčovnic, dodávání funguje prostřednictvím obchodního partnera v Koreji, Německu a Rakousku. Společnost by svoji zahraniční působnost chtěla rozšířit a nabízet velké objemy zboží za zvýhodněnou nákupní cenu a marketingovou podporu i dalším zahraničním distributorům. Pro svou komunikaci využívá všechny nástroje marketingového mixu. Osobní prodej probíhá na nově otevřené prodejně, která slouží i jako výdejní místo zboží, které bylo objednané přes e-shop. Společnost využívá pro prezentaci své značky i svých produktů, jak tištěnou reklamu, která se objevuje v různých periodikách, katalozích a reklamních letákových kampaní, tak tzv. POS (point of sale) materiály, reklamou společnost cílí jak na koncové zákazníky, tak na obchodní partnery. Prodej se společnost snaží podporovat na svém e-shopu prostřednictvím různých akčních nabídek a nabídek dalšího příslušenství. Přímý marketing probíhá za pomoci využívání tzv. e-mailingu. Pokud zákazníci poskytnou společnosti e-mailovou adresu, získají slevový kupón na nákup produktu a zároveň se přihlásí k odběru newsletterů. Také PR a sponzoring probíhá v YATE spol. s.r.o. cíleně a organizovaně, společnost dlouhodobě spolupracuje s předními českými horolezci a lukostřelci, nově pak i s bloggerkou a cestovatelkou. Díky těmto spolupracím, může společnost propagovat svoji značku, zvyšovat její povědomí, zároveň pak dochází i k testování některých produktů v extrémních přírodních podmínkách. Společnost se zaměřuje i na podporu závodů horských kol či fondu ohrožených dětí. Do budoucna by se společnost ráda soustředila na podporu lokálních akcí a zvýšila povědomí o značce ve svém regionu. YATE spol. s.r.o. se rovněž účastní různých zahraničních i tuzemských výstav a veletrhů, díky své účasti navazuje kontakty se svými dodavateli, koncovými zákazníky, vyprodává obtížněji prodejné produkty, apod. Účast na zahraničních veletrzích je však podmíněna získáváním dotací. Společnost však zvažuje přerušení účasti na některých z výstav a veletrhů, a to z důvodu dlouhodobé účasti a čím dál menšího přínosu, společnost by se do budoucna ráda zaměřila na účast na lokálních výstavách a veletrzích, zejména, kde by se zaměřovala na sortiment lukostřelby a terčovnic.

Provedená VRIO analýza poukazuje na důležitost fyzických, lidských, finančních i nehmotných zdrojů. Fyzické zdroje poskytují společnosti výrobní, skladovací, prodejní i provozní zázemí. Z hlediska lidských zdrojů pracovalo v roce 2019 osmdesát čtyři zaměstnanců. Stabilita, vzdělávání a rozvíjení zaměstnanců, otevřená komunikace, bezpečnost práce a dobré pracovní podmínky jsou pro společnost YATE spol. s.r.o. prioritní. Rozšíření portfolia vlastních výrobků, dováženého sortimentu a hledání nových trhů ovlivnilo v roce 2019 podnikatelskou činnost a finanční situaci podniku, čistý zisk byl vyprodukován ve výši 8 584 000 Kč, celkové náklady činily 141 752 000 Kč a výnosy 150 336 000 Kč. Vzhledem k charakteru nabízeného sortimentu jsou pro YATE spol. s.r.o. velmi důležité i nehmotné zdroje, zejména pak know-how, znalost trhu, image společnosti, budování značky, webové stránky, e-shop, informační systém Abra, certifikáty a účty na sociálních sítích.

STEP analýza ukázala, že se společnost YATE spol. s.r.o. snaží aktivně reagovat na vlivy, které na ni z vnějšího prostředí působí. V současné době musí společnost nejvíce reagovat na vlivy pandemické situace způsobené onemocněním COVID-19. Poptávka po produktech, které společnost nabízí, je momentálně vysoká, neboť lidé substituují potřebu aktivit v restrikcemi uzavřených sportovních zařízeních, a tak sami provozují individuální sportovní činnosti. V případě dlouhodobého trvání pandemie a v jejím důsledku zhoršení ekonomické situace mohou lidé o nabízený sortiment ztratit zájem, jelikož produkty, které společnost nabízí, patří mezi zboží tzv. zbytné potřeby. To platí nejen pro český, ale i zahraniční trh, na kterém společnost rovněž nabízí své produkty. Pandemická situace také výrazně ovlivňuje dopravu a dodávání zboží.

Z Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil vyplývá, že se společnost YATE spol. s.r.o. snaží cílit na co nejširší skupinu zákazníků, nejvíce nakoupených produktů ovšem připadá na sportovní amatéry a nadšence, věkově se tato skupina pohybuje v rozmezí 25 až 45 let, z 57 % ji tvoří muži a ze 43 % ženy. YATE spol. s.r.o. na trhu působí od roku 1991, za dobu svého působení si tato značka vytvořila mnoho stálých zákazníků z řad sportovních nadšenců i profesionálů, přesto se však nejedná o značku, která by se dostala do všeobecného povědomí, a to například i v Hradci Králové, kde společnost sídlí. Momentálně spolupracuje YATE spol. s.r.o. s více

než pěti sty obchodními partnery, se kterými se snaží vyjednávat vzájemně výhodné podmínky. O vyjednání co nejlepších podmínek a co nejlepších cen se společnost snaží i se svými dodavateli, cena se zpravidla odvíjí od množství objednaného zboží. Porterova analýza pěti konkurenčních sil rovněž ukazuje, že vstup nových subjektů na trh se sortimentem, který společnost nabízí, je velmi obtížný, a to z důvodu velkého množství již existujících společností a dominantních subjektů na trhu. Stávající či nově vznikající konkurenci se společnost YATE spol. s.r.o. snaží konkurovat zákaznicky výhodným poměrem mezi cenou a kvalitou nabízených produktů, širokou nabídkou sortimentu a vysokou skladovou zásobou.

Marketingová činnost je ve společnosti YATE spol. s.r.o. podporována i řadou nástrojů internetového marketingu. Webové stránky slouží díky e-shopu jako velmi podstatná platforma, na které dochází k oslovování zákazníků i nákupu nabízeného sortimentu, podoba i obsah webových stránek je dle marketingového manažera společnosti v současné době nevyhovující, společnost si je této skutečnosti vědoma a plánuje v brzké době změnu. Oslovování zákazníků a komunikace s nimi probíhá i prostřednictvím účtů na sociálních sítích Facebook a a Instagram. Na sociální síti Facebook má společnost založené dva účty, jeden účet je věnován sortimentu outdooru, cvičení, sportu, apod. a druhý se zaměřuje na zákazníky, kteří mají zájem o sortiment lukostřelby a terčovnic. Některé nástroje zajišťuje společnosti outsourcingová marketingová agentura, která se zaměřuje právě na internetový marketing. Agentura provádí reklamní výkonnostní online kampaně Google Ads, po jejichž provedení zasílá společnosti YATE spol. s.r.o. měsíční reporty, podmínkou marketingovou agenturu je, aby PNO neboli podíl nákladů na obratu bylo nižší než 15 %. Potenciál internetového marketingu společnost YATE spol. s.r.o. využívá prostřednictvím služeb Seznamu, Amazonu, Heuréky, atd. V současné době společnost řeší s outsourcingovou agenturou možnou spolupráci v oblasti SEO a sociálních sítí. Prostor pro zlepšení vidí společnost i v oblasti copywritingu.

## 5.1 SWOT analýza

SWOT analýza vychází ze shrnutí výsledků marketingových nástrojů a ukazuje silné a slabé stránky společnosti YATE spol. s.r.o. Zároveň však nabízí pohled i na případné příležitosti a ohrožení, které přicházejí z vnějšího prostředí.

Za silné stránky společnosti je možné považovat ***širokou nabídku kvalitních produktů a sledování poptávky, sezónnosti a atraktivity jednotlivého sortimentu***. K dalším silným stránkám patří vědomé vytváření ***cenové a distribuční politiky***, s čímž souvisí i ***navazování a udržování vztahů s dodavateli a obchodními partnery***. Také ***stabilní fyzické, lidské a finanční zázemí*** je zásadní pro prosperující chod společnosti. Rovněž ***nehmotné zdroje***, mezi které patří know-how, image, značka, webové stránky, e-shop, účty na sociálních sítích, apod., jsou pro činnost společnosti a prodej produktů velmi podstatné. YATE spol. s.r.o. se na trhu pohybuje již od roku 1991 a za dobu své existence si vybudovala ***dobré jméno v rámci profesionální sportovní komunity***, profesionální sportovci podporují produkty této společnosti, což také patří k silným stránkám společnosti. Za silnou stránku je možné považovat i cílené ***využívání nástrojů komunikačního mixu***. Také ***online prostředí*** a ***používání nástrojů online marketingu*** podstatným způsobem ovlivnilo prodej produktů společnosti.

Mezi slabé stránky společnosti patří ***evidence stálých zákazníků***, kterým by společnost dále nabízela výhodnější ceny, případně jiné benefity. I přesto, že společnost svoji činnost provozuje již třicet let, ***povědomí o značce je v královéhradeckém kraji*** stále nedostatečné. Z hlediska internetového marketingu by se společnost měla zaměřit na ***SEO – optimalizaci pro vyhledávače*** a ***zlepšení popisu svých produktů*** na e-shopu. Za slabé stránky je možné považovat i ***současnou podobu webových stránek*** a ***správu účtů na sociálních sítích***. Také ***prezentace značky YATE spol. s.r.o. jejími obchodními partnery*** lze považovat za slabou stránku.

***Rozšíření nabízeného sortimentu*** a tím pádem i ***nalezení nových zákazníků, dodavatelů a obchodní partnerů***, ať už na domácím nebo zahraničním trhu, patří mezi příležitosti, které by mohla společnost YATE spol. s.r.o. využít. Také případné další nabídky ***finanční podpory*** z Evropských fondů pro regionální rozvoj, které společnost využívá, by pro YATE spol. s.r.o. mohly znamenat příležitost další účasti na zahraničních veletrzích, vzdělávání zaměstnanců, pořízení nových technologií, atd. Rovněž ***zlepšení ekonomické situace zákazníků*** a tedy zvýšení kupní síly, by znamenalo vyšší šanci nákupu produktů společnosti. Též ***stabilní situace***

***v zahraničí*** by umožňovala ***snadnější dodávku zboží***. ***Současné situace kolem pandemie*** spojené s onemocněním COVID-19 prozatím nahrává ***zvýšenému zájmu o individuální sportování*** a tedy i vyšší poptávce po sportovních produktech, a to z důvodu uzavřených sportovních zařízení. Tato příležitost však může být dočasná, jelikož společnost YATE spol. s.r.o. nabízí produkty zbytné potřeby.

K hrozbám, které společnost mohou negativně ovlivnit, je možné zařadit ***zhoršení ekonomické situace zákazníků*** a tedy i možné snížení kupní síly, to by znamenalo menší poptávku po zboží zbytné potřeby a tedy i po produktech společnosti YATE spol. s.r.o. Další hrozbou je i ***ztráta vybudované pozice na trhu***, a to z důvodu ***ztráty či zhoršení fyzických, lidských, finančních či nehmotných zdrojů***. Hrozbou pro společnost je i ***přechod zákazníků k produktům konkurence***. Další hrozbou je ***zhoršení stability zahraničních dodavatelů***, a tedy i ***delší dodávky objednaného zboží***.

| ***SWOT analýza*** | | |
|---|---|---|
| ***Vnitřní analýza*** | ***Silné stránky*** | ***Slabé stránky*** |
| | *Široká nabídka produktů*<br>*Sledování poptávky, sezónnosti, atraktivity sortimentu*<br>*Cenová politika*<br>*Distribuční politika*<br>*Vztahy s dodavateli a obchodními partnery*<br>*Fyzické, lidské, finanční a nehmotné zdroje*<br>*Dobré jméno značky v rámci profesionální sportovní komunity*<br>*Využívání nástrojů komunikačního mixu*<br>*Využívání nástrojů internetového marketingu* | *Evidence stálých zákazníků*<br>*Povědomí o značce v regionu*<br>*SEO – optimalizace pro vyhledávače*<br>*Copywriting*<br>*Současná podoba webových stránek*<br>*Využívání sociálních sítí*<br>*Prezentace značky obchodními partnery* |
| ***Vnější analýza*** | ***Příležitosti*** | ***Hrozby*** |
| | *Rozšíření nabízeného sortimentu – získání nových zákazníků, dodavatelů, obchodních partnerů*<br>*Finanční podpora z evropských fondů – rozšíření činností společnosti*<br>*Zlepšení ekonomické situace zákazníků*<br>*Stabilní situace v zahraničí – snadnější dodávky zboží*<br>*Pandemická situace – vyšší poptávka po individuálním sportování* | *Zhoršení ekonomické situace zákazníků*<br>*Ztráta pozice na trhu*<br>*Ztráta/zhoršení zdrojů společnosti*<br>*Přechod zákazníků ke konkurenci*<br>*Nestabilní situace v zahraničí – zhoršení dodávek zboží* |

**Tab. 8 SWOT analýza společnosti YATE spol. s.r.o.**
Zdroj: vlastní zpracování

## 5.2 Návrh doporučení

Na základě SWOT analýzy, která byla vytvořena v předchozí kapitole, bylo možné společnosti navrhnout určitá doporučení pro zlepšení její současné marketingové situace. SWOT analýza ukázala, že společnost má ***prostor pro zlepšení jak v rámci offline, tak online marketingu***.

Zásadní pro úspěšné provádění marketingu je zejména ***soustavné a cílené plánování*** marketingových činností, ***kontrola*** realizace a finální podoby provedených plánů. Také ***následování aktuálních trendů poptávky, atraktivnosti a sezónnosti***

produktů může společnosti YATE spol. s.r.o. napomoci k vyššímu prodeji nabízeného sortimentu a lepšímu oslovování zákazníků.

Společnost by se měla zaměřit na budování jména a prezentaci značky zejména v rámci Královéhradeckého kraje případně přímo v Hradci Králové, kde společnost sídlí. Společnost se do povědomí může dostat například ***zvýšenou účastí na lokálních sportovních akcích*** (například Hradecké sportovní dny, Festival sportu: Hradec Králové, Hradecké sportovní hry, akce pořádané sportovními a rekreačními areály – Kemp Stříbrný rybník apod.) či jejím ***sponzoringem***. Budování povědomí o značce by společnost měla řešit i se svojí outsourcingovou marketingovou agenturou a to za pomocí tzv. ***obsahového marketingu***, který by lépe ***zacílil na konkrétní zákazníky***.

I přesto, že se vnitřní zdroje společnosti řadí k silným stránkám, měla by se společnost rovněž soustředit na pravidelnou ***analýzu současného stavu a potřeb vnitřních zdrojů*** (zaměstnanci, finanční situace v podniku, dostatečnost hmotného zázemí, vývoj nehmotných zdrojů).

Také ***sledování vývoje dynamického a proměnlivého vnějšího prostředí***, hraje ve fungování a úspěšnosti YATE spol. s.r.o. velkou roli. Společnost by měla věnovat svou pozornost vývoji ekonomické, politické, legislativní, sociální a technologické situace, jak v České republice, tak v zahraničí. I přesto, že vnější vlivy společnost nemůže ovlivnit, může se jim velmi často přizpůsobit a reagovat na ně.

Společnost má za svá léta fungování na trhu vybudované velmi dobré jméno mezi profesionálními sportovci, s mnohými z nich i dlouhodobě spolupracuje. Spolupráci dále navazuje i s lukostřelci a cestovateli. Příležitost pro rozšíření spolupráce je například ***oslovení profesionála z oblasti fitness případně zdravotního cvičení***. Společnost YATE spol. s.r.o. by tak mohla více ***zacílit na sortiment fitness a zdravotního příslušenství***.

Také prezentace značky YATE spol. s.r.o. obchodními partnery na jejich prodejnách podstatným způsobem ovlivňuje prodej produktů, dle slov marketingového manažera

si společnost nemůže nastavovat podmínky této prezentace. Prezentaci a vystavování propagačních předmětů by bylo možné podpořit ***vytvořením atraktivních propagačních materiálů***.

Mezi příležitosti, které by mohly společnosti přinést nové koncové zákazníky, obchodní partnery případně dodavatele a tedy i nové distribuční cesty je rozšíření nabízeného sortimentu, ať už vlastní výroby či společností, které společnost YATE spol. s.r.o. zastupuje. K tomu by společnosti dopomohla ***účast na nových tuzemských výstavách či veletrzích*** (např. SPORT Life! v Brně, Running Expo v Praze, apod.), ***plánování nových vlastních produktů*** či případná ***inovace, zlepšování, zatraktivnění nabízených produktů pod vlastní značkou***. Dle BCG matice by se mohla společnost zaměřit na vizuálně lepší provedení spacáků a batohů.

Také rozšíření vlastních produktů do zahraničí a nalezení nových distribučních cest a obchodních partnerů by mohlo znamenat důležitou obchodní příležitost. V současné době společnost v zahraničí nabízí pouze sortiment terčovnic. Společnost by měla s novými webovými stránkami změnit ***podobu stránek v anglickém a německém jazyce***. Momentální provedení těchto jazykových mutací nabízí právě pouze sortiment terčovnic. Společnost by rovněž mohla ***oslovit zastupující úřady České republiky v zahraničí***, jejich obchodní či ekonomická oddělení by společnosti YATE spol. s.r.o. mohla pomoci jednak s ***porozuměním konkrétního trhu, případně s oslovením místních potenciálních obchodních partnerů***. Také ***účast na nových zahraničních veletrzích či výstavách*** (např. FSB v Kolíně nad Rýnem, sport.aktiv v Erfurtu, Die f.re.e v Mnichově, apod.) by společnosti mohla pomoci s ***rozšířením svých produktů do zahraničí***.

Společnost by se také měla zaměřit i na ***sledování možností finanční podpory z veřejných zdrojů***, finanční podpory umožňují společnosti například účastnit se zahraničních veletrhů, díky čemuž společnost může navazovat, udržovat a vyhledávat nové zahraniční partnery a vytvářet tak zahraniční distribuční cesty. Kromě toho tato externí a občasná finanční podpora napomáhá se vzděláváním zaměstnanců, výzkumem a vývojem technologických postupů či technologickým vybavením. Žádání o veřejné finance je pro společnost YATE spol. s.r.o. zcela zásadní,

jelikož tato finanční pomoc pokrývá náklady na účast na zahraničních výstavách a veletrzích z 50 %.

Prostor pro zlepšování je možné spatřit i v internetovém marketingu. Současná podoba webových stránek a e-shopu společnosti je nevyhovující nejen z vizuálního, ale i obsahového hlediska. Webové stránky by se měly ***soustředit nejen na informace ohledně prodeje produktů***, ale i na ***vytváření blogu, který by zákazníkům nabízel zajímavý obsah*** ohledně prodávaného sortimentu, sponzorské činnosti, aktivit podporovaných partnerů, apod. Vytvářením blogu by se společnost mohla více ***přiblížit jak profesionálním, tak amatérským sportovcům***. Do budoucna by se společnost rovněž zaměřila na ***evidenci stálých zákazníků*** na svém e-shopu. Tato skutečnost by společnosti umožnila ***lepší přehled o klientele, komunikaci i zvýhodnění stálých zákazníků***, například prostřednictvím lepších cenových nabídek, bonusů, apod. Na současné podobě webových stránek ***chybí odkaz*** či uvedení toho, že má společnost založený ***účet na sociální síti Instagram***, také ***FAQ (nejčastější dotazy a odpovědi)*** je zcela prázdný a bylo by vhodné ho doplnit. Rovněž nevyhovující je i současná podoba webových stránek v různých jazykových mutacích, nabídka sortimentu a podoba stránek se v anglickém a německém jazyce od české mutace liší. Pro lepší přehlednost a vyhledatelnost produktů by mohla společnost ***využívat i parametrické filtrování***. Některých nedostatků ohledně webových stránek si je společnost sama vědoma a v blízké době plánuje novou vizuální a obsahovou podobu. Již zmíněný ***obsahový marketing*** by mohl společnosti YATE spol. s.r.o. napomoci v efektivnější práci i v online prostředí.

Také ***kvalitnější práce s klíčovými slovy*** a popisem produktů by mohla zákazníkům přinést lepší informace o daném produktu, zvýšit prodeje a umožnit lepší vyhledatelnost, což by bylo pro ***zkvalitnění Optimalizace pro vyhledávače – tzv. SEO*** velmi důležité. Do budoucna společnost uvažuje o předání jak tzv. copywritingu, tak oblasti SEO své outsourcingové marketingové agentuře, která s klíčovými slovy v rámci marketingových výkonnostních online kampaní již pracuje.

V současné době pandemie způsobené onemocněním COVID-19 by společnost mohla ***využít vládních restrikcí a zavření sportovních zařízení*** a díky marketingové propagaci a prostřednictvím účtů na sociálních sítí Facebook a Instagram ***sdílet aktuální obsah*** ve formě videí či fotografií týkajících se cvičení v domácím prostředí za pomocí produktů společnosti YATE spol. s.r.o. či obchodních partnerů (například cvičební podložky, gymnastické míče, činky, závaží, posilovací gumy, švihadla, obruče, apod.). Obsah může být zaměřen i na výbavu týkající se lukostřelby, kempingu, pohybu a sportování v přírodě. Účty na sociálních sítích si společnost momentálně spravuje sama, do budoucna však uvažuje o ***zapojení outsourcingové marketingové agentury***.

# 6 Závěr

Cílem diplomová práce na téma Optimalizace marketingové strategie bylo analyzovat strategické marketingové řízení, představit současnou marketingovou situaci ve vybrané společnosti a na základě zjištění navrhnout určitá doporučení.

Teoretická část diplomové práce založena na odborné literatuře a internetových zdrojích představila tematiku spojenou se strategickým marketingem, strategickým marketingovým řízením a s ním souvisejícími marketingovými nástroji, které společnostem umožňují analyzovat současnou marketingovou situaci v rámci jejího vnitřního a vnějšího prostředí a na jejím základě sestavovat marketingovou strategii a navrhovat určitá doporučení.

Praktická část diplomové práce se následně opírala o poznatky získané v části teoretické, ty byly aplikovány na společnost YATE spol. s.r.o. Metodika praktické části využívala kombinaci kvalitativních a kvantitativních metod. Informace pro tuto část byly získány na základě řízenému rozhovoru autorky diplomové práce s marketingovým manažerem společnosti Mgr. Jiřím Stýblem a následnými konzultacemi. Jako další podklad posloužily i interní dokumenty společnosti – dokument vynaložených marketingových investic za rok 2020 a měsíční report online marketingové kampaně Google Ads. Praktická část rovněž čerpala z veřejného rejstříku Justice.cz – výroční zprávy a účetní závěrky z roku 2019. Podkladem byly rovněž informace z webových stránek a sociálních sítí společnosti.

Za použití jednotlivých marketingových nástrojů a získaných informací bylo možné nahlédnout do současné marketingové situace v dané společnosti. Strategická situační analýza umožnila analyzovat vnitřní a vnější prostřední vybrané společnosti. Pro zkoumání vnitřního prostředí byl vybrán marketingový mix, díky kterému bylo možné představit produkt, cenovou, distribuční a komunikační politiku společnosti YATE spol. s.r.o. Také VRIO analýza nabídla ucelený pohled na finanční, lidské, finanční a nehmotné zdroje společnosti. K představení vnějšího prostředí byla využita STEP analýza, která analyzovala sociální, technologické, ekonomické a politicko-legislativní faktory, jež na společnost v současné době působí, zároveň však tato analýza naznačila i možný budoucí vývoj těchto faktorů. Rovněž za pomocí

Porterova modelu bylo možné analyzovat zákazníky, dodavatele, nově vstupující konkurenci, substituty a současně působící konkurenci v odvětví. Kromě strategické situační analýzy bylo poukázáno i na některé nástroje internetového marketingu, které společnost YATE spol. s.r.o. využívá, mezi ně patří webové stránky, sociální sítě Facebook a Instagram, Google Ads a další nástroje, kterými společnost podporuje své zviditelňování na internetu. Součástí diplomové práce je i zachycení struktury a financování marketingu ve společnosti v roce 2020.

Na základě zjištěných výsledků z jednotlivých nástrojů a analýz, bylo možné odpovědět na výzkumnou otázku: *Jaká je současná marketingová situace ve společnosti YATE spol. s.r.o., a to jak v rámci jejího vnitřního, tak vnějšího prostředí?* Sestavená SWOT analýza dále umožnila nahlédnout do společnosti jako celku a na jejím základě byla navrhnuta určitá doporučení.

Následující odstavec nabízí odpověď na stanovenou výzkumnou otázku. Společnost YATE spol. s.r.o. je na trhu již dlouhodobě působící subjekt, který nabízí široký a kvalitní sortiment produktů. Konkurence v odvětví poslední dobou ovládají velké sportovní řetězce, které cílí na široký segment zákazníků a které mohou svůj sortiment prodávat za nižší ceny než menší společnosti. Právě poměr kvality a ceny patří k významným konkurenčním výhodám společnosti YATE spol. s.r.o. Společnost si za léta svého fungování vydobyla významnou pozici v rámci profesionální sportovní komunity, a to zejména z důvodu dlouhodobé spolupráce s předními českými horolezci, kteří během svých výprav testují a propagují zejména typické produkty společnosti YATE spol. s.r.o. – karimatky. I přesto, že společnost sídlí v Hradci Králové, povědomí o značce v rámci regionu není takové, jaké by si podnik po třiceti letech činnosti představovala, a právě na tuto slabou stránku by se společnost ráda nejbližší době zaměřila. YATE spol. s.r.o. je společností, která na začátku každého roku aktivně plánuje jednotlivé marketingové aktivity a s nimi spojené investice, v případě objevení nových marketingových možností se však nezdráhá chopit nových příležitostí. Zvláště tato skutečnost dělá ze společnosti YATE spol. s.r.o. stabilního a úspěšného hráče na trhu se sportovním zbožím. Je možné předpokládat, že společnost si tuto pozici udrží za předpokladu, že bude sledovat nejen velmi dynamickou a neustále se měnící situaci v rámci vnějšího prostředí, ale

také že bude analyzovat situaci uvnitř podniku a pracovat na jednotlivých marketingových aktivitách ať už v offline či online prostředí. Podstatným faktorem pro úspěch je právě sledování aktuálnosti poptávaného zboží, marketingová komunikace a vytváření si stálé komunity zákazníků. Zavedením nové podoby e-shopu, který by se soustředil nejen na prodej jako takový, ale také na vytváření obsahu, který by zajímal jak profesionální, tak amatérské sportovce, je pro nynější posun klíčový.

Cíle, které byly na počátku diplomové práce stanoveny, byly dosaženy. Limitem práce je však absence názoru samotných zákazníků na marketing společnosti YATE spol. s.r.o., její příčinou je pandemická situace spojenou s výskytem koronaviru SARS CoV-2.

# 7 Seznam použité literatury


BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D., VYKYPĚL, O. Strategický marketing. Teorie pro praxi. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8

HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s. ISBN 9788024704470

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: Strategie a trendy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: Strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8

JANOUCH, V. Internetový marketing. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2014. 376 s. ISBN 978-80-251-4311-7

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8

KOTLER, P. Marketing management: Analýza, plánování, využití, kotrola. 9. vyd. Praha: Grada Publishing. 1998. 710 s. ISBN 8071696005

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. Moderní marketing. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3

KUBÍČKOVÁ, L., RAIS, K. Řízení změn ve firmách jiných organizacích. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 136 s. ISBN 978-80-247-4564-0

MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2

MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5

PELSMACKER, P., GEUENS, M., BERGH, J. V. Marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1

PŘIKRYLOVÁ, J., JADERNÁ, E., KINCL, T., VELINOV, E., ŠTRACH, P. Moderní marketingová komunikace. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2019. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2

RYGLOVÁ, K., BURIAN, M., VAJČNEROVÁ, I. Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 216 s. ISBN 978-80-247-4039-3

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Malý výkladový slovník marketingu. 2. vyd. Praha: A plus, 1999. 168 s. ISBN 80-902514-1-2

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. 2. vyd. Praha: C. H. Beck pro praxi, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1

SEMERÁDOVÁ, T., WEINLICH, P. Marketing na Facebooku a Instagramu: Využijte naplno organický dosah i sponzorované příspěvky. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2019. 192 s. ISBN 978-80-251-4959-1

VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb – efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grad Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9

VEBER, J. a kol. Management: základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ J. Reklama: jak dělat reklamu. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3492-7

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4

ZELENKA, J. Cestovní ruch. Marketing. 3. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015. 246 s. ISBN 978-80-7435-543-1

ŽŮRKOVÁ, H. Plánování a kontrola – klíč k úspěchu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 135 s. ISBN 80-247-1844-8

## Internetové zdroje:

Co je to Google Ads a jak funguje – MarketingPPC. *Domů | MarketingPPC* [online]. Copyright © 2021 MarketingPPC s.r.o., Nové sady 988 [cit. 12.03.2021]. Dostupné z: https://www.marketingppc.cz/ppc/co-je-to-google-ads/

*Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. Copyright ©K [cit. 09.03.2021]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/90577049/06200519k04.pdf/f61dc173-85d0-4ba0-9c9c-e04ccc35f7a1?version=1.0

Dopady koronaviru na sport a obchody - Investujeme.cz. *Investujeme.cz - odborný server společnosti Fincentrum & Swiss Life Select a.s.* [online]. Copyright © 2008 [cit. 05.04.2021]. Dostupné z: https://www.investujeme.cz/clanky/cesi-diky-koronaviru-vice-sportuji-pro-cele-sportovni-odvetvi-bude-ale-objem-utrat-nizsi/

*Facebook* [online]. [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: https://www.facebook.com/YATE.CZ/photos/a.530967633669513/3042729652493286/

Otevření prodejny Yate. *Yate: Yate - výrobce a prodejce produktů pro sport - outdoor, fitness, lukostřelba* [online]. [cit. 2021-02-08]. Dostupné z: https://www.yate.cz/blog/otevreni-prodejny-yate/

Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 19.02.2021]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62264050&subjektId=104743&spis=619061

Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 19.02.2021]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62264051&subjektId=104743&spis=619061

*YATE - výrobce a prodejce produktů pro sport - outdoor, fitness, lukostřelba* [online]. [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: https://www.yate.cz/

Yate spol. s.r.o.: obalové systémy - vývoj a výroba, design. *Yate spol. s.r.o.: obalové systémy - vývoj a výroba, design* [online]. [cit. 2020-09-27]. Dostupné z: http://www.yatexfoam.cz/

Yate spol. s r.o. – Obchodiště.cz. *Obchodiště.cz – Nabídky velkoobchodů pro e-shopové prodejce* [online]. Copyright © Shoptet, a.s. Všechna práva vyhrazena [cit. 08.11.2020]. Dostupné z: https://www.obchodiste.cz/velkoobchod/yate-spol-s-r-o-2/

YATE spol. s r.o. | O nás. YATE spol. s r.o. [online]. Copyright © 2010 YATE spol. s r. o. [cit. 29.09.2020]. Dostupné z: https://www.yate.cz/dokument/o-nas/

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu

# Zadání diplomové práce

| | |
|---|---|
| **Autor:** | **Bc. et Bc. Magdaléna Nováková** |
| Studium: | I1900818 |
| Studijní program: | N0688A140001 Informační management |
| Studijní obor: | |
| **Název diplomové práce:** | **Optimalizace marketingové strategie** |
| Název diplomové práce AJ: | Optimization of Marketing Strategy |

**Cíl, metody, literatura, předpoklady:**

Hlavním cílem diplomové práce na téma Optimalizace marketingové strategie je analyzovat strategické marketingové řízení ve vybrané společnosti a na základě zjištění navrhnout doporučení pro zlepšení současné situace. V souladu s cílem práce byla stanovena tato výzkumná otázka: *Jaká je současná marketingová situace ve společnosti YATE spol. s.r.o., a to jak v rámci jejího vnitřního, tak vnějšího prostředí?* K dílčím cílům diplomové práce patří z teoretického hlediska představit problematiku strategického marketingu, strategického marketingového řízení a nástrojů marketingu. Teoretické poznatky budou následně aplikovány na vybranou společnost. Dílčím cílem diplomové práce je i představit strukturu a financování marketingu ve vybrané společnosti YATE spol. s.r.o.


HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D., VYKYPĚL, O. Strategický marketing. Teorie pro praxi. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8

HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s. ISBN 9788024704470

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: Strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. Moderní marketing. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2

PŘIKRYLOVÁ, J., JADERNÁ, E., KINCL, T., VELINOV, E., ŠTRACH, P. Moderní marketingová komunikace. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2019. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. 2. vyd. Praha: C. H. Beck pro praxi, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1


| | |
|---|---|
| Garantující pracoviště: | Katedra managementu,<br>Fakulta informatiky a managementu |
| Vedoucí práce: | doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D. |
| Datum zadání závěrečné práce: | 12.1.2021 |