

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Strategický marketingový plán začínající firmy

Strategic Marketing Plan for a Start-Up Company

Bc. Jan Audes

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jan AUDES**
Osobní číslo: **K17N0002P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Strategický marketingový plán začínající firmy**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Proveďte rešerši a syntézu sekundárních zdrojů k řešené problematice.
2. Charakterizujte vybraný podnikatelský subjekt.
3. Proveďte situační analýzu vybraného podniku.
4. Pro vybraný podnikatelský subjekt připravte strategický marketingový plán na následující období.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60-80**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


- **BLAŽKOVÁ, Martina.** *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Strategický marketing: strategie a trendy. 2. vyd.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- **KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane.** *Marketing management. 15. vyd.* Noida: Pearson, 2018. ISBN 978-93-325-5718-5.
- **SHANKAR, Venkatesh a CARPENTER, Gregory S. (eds.).** *Handbook of marketing strategy.* Cheltenham: Edward Elgar, 2012. ISBN 978-1-78100-522-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jan Tlučoř, Ph.D.**
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2019**


Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka




Ing. Jan Tlučoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Strategický marketingový plán začínající firmy“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni dne

..... podpis autora

Poděkování

Touto cestou by autor rád poděkoval vedoucímu diplomové práce panu Ing. Janu Tluchořovi, Ph.D., a to nejen za vstřícnost a odbornou pomoc a poskytování cenných rad při vypracování práce, ale také za čas strávený při konzultacích, kde s autorem řešil danou problematiku.

Dále by chtěl autor poděkovat své rodině za morální podporu při psaní práce a za praktické rady a tipy.

Obsah

Úvod.....	11
1 Podnik ve 21. století.....	12
1.1 Definice podniku.....	12
1.2 Definice startupu	12
2 Strategický marketing	15
2.1 Marketing	15
2.2 Strategický marketing	16
2.3 Marketing na internetu	16
2.3.1 Podnikání na internetu	18
2.3.2 Infopodnikání.....	18
2.3.3 Filozofie infopodnikání.....	21
2.3.4 Změna cenového modelu v infopodnikání.....	22
3 Strategický marketingový plán a jeho struktura	23
3.1 Představení společnosti	25
3.1.1 Mise a vize	26
3.2 Situační analýza	27
3.2.1 Analýza vnějšího prostředí	29
3.2.2 Analýza mezoprostředí	30
3.2.3 Analýza vnitřního prostředí	32
3.2.4 Analýza produktového portfolia	32
3.2.5 Analýza trhu a konkurence	34
3.2.6 Analýza zákazníka	38
3.2.7 SWOT analýza.....	40
3.3 Stanovení marketingových cílů.....	41

3.4	Stanovení marketingových strategií	42
3.5	Marketingové programy	43
3.6	Sestavení rozpočtů	45
3.7	Kontrola	46
3.8	Rizika.....	47
4	Strategický marketingový plán společnosti UčímSeNěmecky.cz.....	48
4.1	Představení společnosti.....	48
4.1.1	Mise a vize společnosti	49
4.1.2	Podnikatelský model společnosti UčímSeNěmecky.cz	49
4.2	Situační analýza	55
4.2.1	Analýza vnějšího prostředí.....	55
4.2.2	Analýza mezoprostředí.....	59
4.2.3	Analýza vnitřního prostředí.....	61
4.2.4	Analýza produktového portfolia.....	63
4.2.5	Analýza trhu a konkurence.....	81
4.2.6	Analýza zákazníka.....	85
4.2.7	SWOT analýza	92
4.3	Stanovení marketingových cílů	96
4.4	Stanovení marketingových strategií	97
4.5	Marketingové programy	98
4.6	Sestavení rozpočtů	106
4.7	Kontrola	111
4.8	Rizika.....	111
	Závěr.....	112
	Seznam použitých zdrojů	114
	Seznam tabulek	121

Seznam obrázků.....	123
Seznam použitých zkratk a značek	125

Úvod

Tématem diplomové práce je **strategický marketingový plán začínající firmy**. Toto téma bylo zvoleno na základě potřeby společnosti UčímSeNěmecky.cz vytvořit plán aktivit na následující období. Autor má k tématu blízký vztah i proto, že je zakladatelem této společnosti. Jak název napovídá, společnost UčímSeNěmecky.cz se zabývá výukou německého jazyka, a to v online podobě. Výuka přes internet je v poslední době dostupným a stále žádanějším řešením. Německý jazyk obecně není v České republice rozšířen natolik, jako například angličtina, ale to mu neubírá na důležitosti. Naopak díky německy mluvícím sousedním zemím je německý jazyk důležitý především pro turisty a pendlery, kteří se bez jeho základní znalosti neobejdou.

Práce je rozdělena do dvou částí. Úvodní část představuje teoretickou rovinu pojednávající o řešené problematice, především pak o marketingu na internetu, strategickém marketingovém plánu a situační analýze společnosti. Dále je zde přiblížen podnikatelský model společnosti, který je řazen do kategorie infopodnikání. Empirická část diplomové práce přináší pohled na společnost UčímSeNěmecky.cz a analyzuje její současnou situaci. V závěru práce byl vypracován strategický marketingový plán společnosti UčímSeNěmecky.cz na období srpen 2020 až prosinec 2021.

Hlavním cílem práce je analyzovat činnost společnosti v letech 2016-2019, vypracovat situační analýzu a navrhnout konkrétní strategický marketingový plán na následující období, konkrétně srpen 2020 až prosinec 2021. Období leden 2020 až červenec 2020 v diplomové práci zahrnutý nejsou. Po tuto dobu společnost fungovala v zaběhlých kolejích a pracovala na vývoji nového produktu.

V rámci použití metod vědeckého zkoumání bylo aplikováno několik druhů analýz. Konkrétně se jednalo o SLEPT analýzu, Porterův model pěti sil, SWOT analýzu a navazující TOWS analýzu. V rámci analýzy produktového portfolia byla aplikována analýza ROI (Return On Investmens) a proběhlo srovnání produktů podle ziskovosti. Z analýz vyplynulo několik návrhů na budoucí marketingové strategie, některé z nich byly dále rozpracovány.

1 Podnik ve 21. století

Tato kapitola přibližuje pohled na podnik jako základní článek ekonomiky. Vysvětluje smysl jeho činnosti, popisuje jeho fungování, pojednává o výrobních faktorech a cílech v podobě zisku. V druhé části kapitoly je definován pojem startup a jeho odlišné formy. V závěru je vysvětleno, jakými způsoby lze startup financovat.

1.1 Definice podniku

Základním článkem ekonomiky je podnik, jeho hlavní funkce spočívá v produkci statků nebo služeb, které budou později prodány na trhu. Podnik disponuje výrobními faktory (práce, půda kapitál), které využívá zpravidla k výtěžným účelům. Podnik je dále tvořen lidmi, výrobními faktory a jejich vzájemnými vazbami, díky kterým mohou být realizovány výrobně ekonomické cíle podniku. (Žídková, 2005)

Meluzín (2007) definuje podnik jako organizovanou hospodářskou jednotku, která vyrábí a prodává věcné statky a služby. Výrobní činitelé podniku jsou kombinovány tak, aby bylo dosaženo konkrétních cílů (zisků) určených vlastníky.

1.2 Definice startupu

Podle autorů Blank a Dorf (2012) je startup organizací hledající škálovatelný, opakovatelný a ziskový obchodní model. Jonikas (2017, s. 6) odkazuje na Neila Blumenthala, který doplňuje, že startup je společnost usilující o vyřešení problému, kde řešení nemusí zatím být zcela zřejmé a úspěch není zaručen. Jiní tvrdí, že startup by měl být nazýván pouze byznys v oblasti technologií, který je založen na jednom hlavním produktu nebo službě, má tedy potenciál rychlého růstu a je financován rizikovým kapitálem (venture capital).

V dnešní době slyšíme, že téměř každé nové podnikání lze nazvat startupem. Jonikas (2017, s. 6) uvádí definici startupu podle Paula Grahama, který řekl: *„Startup je společnost určená k rychlému růstu. Nově založená společnost sama o sobě neznamená, že by byla startupem. Není také nutné, aby startup pracoval pouze*

na technologiích nebo byl financován rizikovým kapitálem. Jedinou podstatnou věcí je růst, všechno ostatní, co spojujeme se startupy z růstu vychází.“ Dále je třeba podotknout, že skutečný startup zpravidla přináší nějakou inovaci. Může se jednat o inovaci v technologiích, nových produktech nebo službách, nových metodách výroby, nových nákladových strukturách nebo cenách, novém obchodním modelu, nových nápadech na financování a mnoho dalších. (Jonikas, 2017)

Do jaké míry může startup vyrůst, aby mohl být stále nazýván startupem? TechCrunch (2014) ve svém článku navrhli tabulku k definici startupu. Pokud společnost dosáhne některého z uvedených milníků, startupem by již být nazývána neměla:

- Zisk \$50 milionů během 12 měsíců - (1,24 miliardy Kč)
- 100 a více zaměstnanců
- Hodnota společnosti \$500 milionů a více - (12,4 miliard Kč)

Výše uvedené hodnoty jsou platné pro americký trh, v České republice by hodnoty byly nižší.

Autor Jonikas (2017) dále definuje základních pět typů startupů. **The small business startup**, je typ startupu spojený s faktem, že většina startupů nikdy jako firma nedosáhne větších rozměrů. Pokud má tedy podnikatel v plánu podnikáním uživit svou rodinu, a nemá velké ambice k růstu, je jeho byznys nazýván jako malý startup. **The lifestyle startup** má podobné rysy jako malý startup, s tím rozdílem, že se jeho zakladatel v rámci podnikání věnuje své vášni (dělá to, co miluje) a dokázal najít způsob, jak se tím uživit. **The buyable startup** je nový fenomén mezi startupy, kdy zakladatelé rozjedou byznys jen proto, aby jej později prodali se ziskem. Nízké náklady na vývoj webu nebo mobilních aplikací umožňují zakladatelům zpravidla projekt samofinancovat. **The scalable startup** se od malého startupu velmi liší, i když oba druhy byznysů mají mnohdy velmi skromné začátky. Škálovatelný startup má zpravidla jednoduchou myšlenku a přichází s přesvědčením, že změní svět. Zakladatelé často potřebují rozsáhlejší investice třetích stran, aby mohli svůj nápad realizovat. **The social startup** u kterého hlavním hnacím motorem není vidina zisku, ale určité poslání. Tento druh startupu se zaměřuje na proměnu světa v lepší místo k žití. Neznamená to, že profit pro zakladatele není důležitý, jen jej neberou jako hlavní smysl své činnosti.

Na začátku podnikání musejí startupy také zvážit svou právní formu a strukturu. Dokud podnikání nezačne fungovat, projekt často financují jeho zakladatelé. Existuje mnoho různých způsobů, jak financovat startupy, včetně rodiny a přátel, rizikových kapitalistů (investorů), crowdfundingu a úvěrů. (Investopedia, 2020)

2 Strategický marketing

Tato kapitola přibližuje pojem marketing, vysvětluje jeho podstatu a představuje jednotlivé činitele marketingového procesu. Dále objasňuje pojem strategický marketing, a to z různých pohledů rozdílných autorů. Kapitola dále vysvětluje, jak marketing reaguje na rozvoj internetu a přizpůsobuje se mu. V poslední části této kapitoly je objasněn pojem infopodnikání, jaká je jeho filozofie a jaké jsou trendy v cenových modelech služeb a produktů poskytovaných po internetu.

2.1 Marketing

Marketing definujeme jako: *Společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.* (Kotler & Armstrong, 2004, s. 14)

Přirozený obraz marketingového procesu můžeme pozorovat na tradičních tržističích ve dnech konání trhů. Ti, kteří přišli nakoupit, a ti, kteří přišli prodat, k sobě vzájemně hledají cestu. Ty nejlepší produkty se prodají jako první, často za dobré ceny, zatímco nekvalitních produktů si nikdo nevšimá a prodejci jsou nuceni je na konci dne prodat pod cenou.

Tento typ směnného obchodu funguje již celá staletí, setkání na tržističích a následná směna produktů za peníze, dohadování, smlouvání a obchodování. Vždy se ale najdou obchodníci, kteří dokážou nejlépe vystihnout potřeby a přání kupujících.

Postupem času se obchodování rozrůstalo a začalo se stávat globálním, díky tomu však obchodníci přestali mít přímý kontakt se zákazníky. Firmy často ztrácely představu o dění na trhu a začalo se stávat, že byly vyráběny výrobky, o které později nikdo neměl zájem. Negativní podnikatelské výsledky byly stimulem k tomu, aby se firmy začaly o preference zákazníků více zajímat a zaměřili podle toho svoji výrobu. (Cooper & Lane, 1999)

2.2 Strategický marketing

Marketing se mění na strategický marketing v případě, kdy se v rámci plánování budoucích aktivit soustředíme na vymezení potencionálních zákazníků a na určení jejich potřeb. Tento druh marketingu bere tedy v úvahu nejen současnost, jako je tomu u marketingu klasického, ale zohledňuje i budoucí jevy. Školí marketingové manažery tak aby dokázali hledět do budoucnosti a pružně reagovali na případné příležitosti a hrozby, a to dříve než jejich konkurence. (Hindls, Holman & Hronová, 2003)

Marketing se na strategické úrovni zaměřuje na problematiku rozvoje, poslání firmy, výběr strategií a rozvoj image firmy ve spojení s jejími cíli a úkoly. Dále určuje, zda firma zvolí jednotný nebo členěný marketing (například pro jednotlivé divize), soustředí se na inovaci výrobků a zabývá se problémy na úrovni makroprostředí.

Podle všech autorů, kteří se touto problematikou zabývají, je strategický marketing orientován na dlouhodobé procesy, závisí na dynamice změn prostředí a spočívá ve volbě cílového trhu. Přibližuje strategické segmenty, na které by firma měla zaměřit svou pozornost v zájmu dosažení dílčích a vrcholových cílů. Také používá marketingový mix v kombinaci se základními strategickými operacemi a aktivitami. (Jakubíková, 2013)

Odlišnou definici strategického marketingu přináší autor Kotler et al. (2007), kde strategický marketing popisuje jako proces, v rámci kterého firma sladí své silné a slabé stránky se skupinami zákazníků, kterým může později posloužit. Společnost se tedy při plánování svých budoucích aktivit zaměřuje na bližší určení budoucích trhů a potencionálních zákazníků, snaží se předpovědět jejich přání a potřeby a tím ovlivňuje svůj budoucí vývoj. S tím je úzce spjata poznání faktorů mikro a makro prostředí a dobré chápání marketingu v odvětví.

2.3 Marketing na internetu

Díky masivní expanzi internetu se klasický marketing velmi rychle přizpůsobuje a vzniká pojem online marketing, tedy marketing na internetu. Tento nově vznikající druh marketingu by se však neobešel bez internetových stránek – webu. Za hlavní

výhody internetového marketingu bylo považováno: nižší marketingové náklady, měření vstupů a sledování zákazníků, celosvětový dosah, personalizace, využívání nových marketingových médií a kampaní, dobrá nákupní konverze a analýza 24 hodin denně. Dalším vývojovým stádiem, které nastupuje na začátku nového milénia je Web 2.0. Hlavním rozdílem je, že se uživatelé mohou na vývoji a úpravách webových stránek přímo sami podílet, mohou je dokonce sami tvořit a provozovat. Nově již nepotřebují podporu administrátorů, ani správce webu. (Eger, 2015)

Následuje definice pojmů, které jsou s online marketingem spojeny a vyskytují se v následujících kapitolách.

PPC (Pay Per Click) znamená v překladu platba za proklik, jedná se o jeden z modelů plateb za internetovou reklamu. Výhodou je, že inzerent za reklamu platí až v případě, kdy potenciální zákazník na reklamní sdělení klikne. (ManagementMania.com, 2016b)

Cookies jsou krátké textové soubory zaznamenávající informace o aktivitě návštěvníka webové stránky, kam klikl, co zaškrtl, co vyplnil atp. Sledujeme několik druhů cookies. **Funkční cookies** zajistí například při nákupu v e-shopu, že zákazníkovi nezmizí zboží z košíku, nebo že nebude automaticky odhlášen ze svého účtu. **Analytické cookies** zprostředkovávají sledování webových stránek, na základě kterého vylepšují a zjednodušují uživatelské prostředí. **Obchodní a konverzní cookies** vyhodnocují účinnost reklamy. Monitorují odkud uživatel na webové stránky přišel, popřípadě jaké používá zařízení nebo internetový prohlížeč. **Sledovací remarketingové cookies** zachycují preference návštěvníků webu a budoucí obsah jim přizpůsobují na míru. Existuje provázanost s ostatními stránkami a reklamními systémy. (ManagementMania.com, 2018d)

Obsahový marketing (anglicky content marketing) je formou marketingové komunikace, která potenciálním zákazníkům přináší zajímavý, poučný nebo také zábavný obsah. Primárním cílem této komunikace není prodávat, ale vytvořit nějaký volně přístupný obsah, který je s produkty a službami společnosti tematicky spojen. Obsah má vytvářet pozitivní vztah k podniku, může se jednat například o články, videa, obrázky, podcasty a další. Pokud je obsah opravdu zajímavý, může dojít i k jeho virálnímu šíření, což je pro podnik velmi přínosné. (ManagementMania.com, 2018a)

Remarketing nebo (retargeting) znamená cílení internetové reklamy na uživatele, kteří již daný web v minulosti navštívili. Cílem remarketingu je opakovaně se potencionálnímu zákazníkovi připomenout. Tento proces je podporován soubory cookies zmíněnými výše. (ManagementMania.com, 2016c)

2.3.1 Podnikání na internetu

Díky stále dostupnější internetové síti začali klasičtí prodejci kromě svých kamenných obchodů směřovat pozornost také na internet. Dnes už je zcela standardní, že se bez mála všechny firmy prezentují určitou formou online. Pokud těmto společnostem jejich produktové portfolio dovoluje prodávat online, provozují skoro všechny z nich určitou formu e-shopu (internetového obchodu). Pokud však mluvíme o prodeji zboží přes internet, jsme od pojmu infopodnikání poměrně daleko. Zatímco kamenné obchody používají e-shopy jako další prodejní kanál, infopodnikatelé žádné kamenné obchody neprovozují a žádné zboží v klasickém slova smyslu neprodávají. Více o infopodnikání v další kapitole.

2.3.2 Infopodnikání

„Zjednodušte si podnikání, a hlavně život díky internetu.“ – David Kirš (www.davidkirs.cz, 2012)

Podle Jdi pracovat! (2017) je doba ve které žijeme označována jako informační společnost a informační ekonomika. Díky tomu se kvalitní informace stala vzácným a drahým zbožím, čehož mnozí využili a postavili si na této myšlence výdělečný byznys. Prodej informací ve formě e-booků, video kurzů, webinářů atp. se do České republiky dostal z USA a nazývá se **infopodnikání**. K rozmachu tohoto pojmu došlo v České republice podle Blogu Martina Humpolce (2014) v roce 2013. Portál Jdi pracovat! (2017) doplňuje, že infopodnikání neboli výměna informací za protihodnotu mají u nás již dlouhou tradici, jen se tento druh podnikatelského modelu v minulosti jako infopodnikání neoznačoval. Jako příklad uvádí klasickou přednášku, za kterou

pořadatelé vybírají vstupné a účastníci se díky ní dozví hodnotné informace. Infopodnikání, jak ho známe dnes, je úzce spojeno s rozmachem internetu.

Kirš (2012) definuje infopodnikání jako podnikání pomocí internetu za využití nejmodernějších online nástrojů. Kirš v rámci infopodnikání uvádí hlavní 3 pilíře nezbytné pro chod podnikatelské činnosti. **Sebe.** Svě zkušenosti, znalosti, dovednosti a know-how. **Druhé.** Neustále se zajímá o nové trendy a je ochoten se vzdělávat a posouvat v tomto oboru dopředu. **Internet.** David Kirš ví, že je to tržiště dneška a že neexistuje lepší místo, kde dnes prodávat.

Infopodnikatel je člověk, který pro své podnikání používá chytré nástroje a online technologie, které umožní maximální automatizaci v jeho podnikání. Prodává kvalitní informace a know-how, buduje důvěru k zákazníkům a je špičkou ve svém oboru. Využívá hlavní přednosti infopodnikání, což je nebýt díky technologiím závislý na místě a čase. (Teoreticky vzato..., 2013)

Podle Lady Byznys (2014), je infopodnikatel člověk, který zákazníkovi dává výsledky a řeší jeho problémy. Zákazník je pro něj na prvním místě a vždy ctí princip „win-win“, který potvrzuje jeho status odborníka. Infopodnikatel nepřetržitě zvedá úroveň svých odborných znalostí, pomocí kterých vytváří nové digitální produkty. Neupíná se však pouze k výrobě infoproduktů, moudrý infopodnikatel pravidelně přináší svým sledujícím kvalitní vzdělávací materiály zdarma. Může se jednat o články, videa atp.

Kirš (2012) doplňuje, že infopodnikatel je člověk, který se živí prodejem digitálních produktů, označovaných často také jako infoprodukty. Konkrétně se může jednat například o e-book, webinář, video kurz atp. Tento druh podnikatele prodává své know-how přes internet. Skrz své produkty infopodnikatel odpovídá na otázky, řeší problémy, pomáhá a vede ostatní. Ulehčuje svým zákazníkům život a ukazuje jim nové cesty k dosažení svých cílů. Může se realizovat například v oblasti osobnostního rozvoje, vzdělávání, zlepšování života, řešení pracovních a osobních problémů, řešení problémů v podnikání, ve vztazích s dětmi a v dalších oblastech. K podnikání zpravidla nepotřebuje o mnoho více, než kvalitní know-how, mobilní telefon, notebook a připojení k internetu, s jejichž pomocí své digitální produkty tvoří.

Pokud v dnešní moderní době hledáme odpověď na nějakou otázku, automaticky nás napadá internetový vyhledávač Google. Na internetu se však vyskytuje nepřeberné množství informací z různých, často neověřených zdrojů. Dostat se tedy k těm správným důvěryhodným informacím nemusí být vždy tak snadné. Kvalitní a hodnotné informace nám přináší lidé, kterým věříme a kteří mají zkušenosti v oblasti, ve které potřebujeme pomoci. Jsou to experti v oboru a nazývají se infopodnikatelé. (Kirš, 2012)

Podle Jdi pracovat! (2017) není zcela moudré se veřejně označovat za infopodnikatele, protože v Čechách tento pojem získal v některých oborech poměrně špatný zvuk. Ač existuje obrovské množství kvalitních infoproduktů a poctivých infopodnikatelů, někteří v rámci tohoto podnikatelského modelu stále nabízejí nekvalitní informace za přemrštěné ceny.

Za průkopníka infopodnikání je v Čechách považován David Kirš. Tento mentor, stratég a online marketér přišel na český trh s velmi dobrým nápadem. Kromě kurzů zaměřených na podnikání a osobnostní rozvoj založil firmu 2.0. Tato firma přináší českým infopodnikatelům softwarové řešení pro jejich byznys.

Jedná se o balíček služeb zahrnující šablonu **MioWeb**, přes kterou si dokonce i lajk dokáže sám sestavit web. Není k tomu nutná žádná znalost programování, web lze jednoduše sestavit jako skládačku.

Druhým produktem je software na sběr, správu a rozesílání hromadných emailů s názvem **SmartEmailing**, který je s předchozím programem na tvorbu webu dokonale kompatibilní. Dá se tvrdit, že se jedná o českou alternativu ve světě dobře známého software tohoto typu s názvem **MailChimp**. Jde o český program, který umožňuje emaily sbírat, spravovat a odesílat, a to dokonce po desítkách či stovkách tisíc. Nastavení automaticky rozesílaných kampaní a další funkce umožňují velmi kvalitní práci s databází, budování vztahu se zákazníkem a zákaznický servis.

Třetí základní stavební kámen produktového portfolia nabízeného Davidem Kiršem českým infopodnikatelům je program **FAPI**. Jedná se o rozhraní, ve kterém podnikatel spravuje platby. Opět je zde velmi dobrá kompatibilita s webem a díky FAPI máme možnost spravovat fakturace a řídit objednávky. Díky plné automatizaci je možné

prodávat 24 hodin denně, o hladký průběh plateb se stará zmíněný platební nástroj napojený na platební bránu.

Heslem „*Pomáhej, pak prodávej!*“ nám David Kirš přibližuje i svou cestu. Po zrození firmy 2.0 bylo nezbytné českým internetovým podnikatelům vysvětlit, jak vlastně jeho 3 základní druhy software fungují. Nejdříve musel své potencionální zákazníky vzdělat a ukázat jim správnou cestu k cíli. Když byli zákazníci připraveni, nabídl jim své produkty jako prostředek k dosažení úspěchu. **MioWeb** pro tvorbu webu, **SmartEmailing** pro sběr a správu emailů a **FAPI** jako platební a fakturační systém. Tato trojice se od té doby mezi českými infopodnikateli masivně rozšířila. Právě dobře promyšlený obchodní model, vzdělávání potencionálních zákazníků, obrovské množství hodnotných informací zdarma, kompatibilita výše zmíněných nástrojů mezi sebou a jejich prostředí v češtině stojí za úspěchem Kiršova podnikatelského impéria.

2.3.3 Filozofie infopodnikání

Hlavním cílem infopodnikatele je získat kontakt na potencionální zákazníky, nejčastěji se jedná o emailovou adresu, někdy i telefonní číslo. Infopodnikatel připraví produkt zdarma, což může být úvodní série videí, ukázka e-booku nebo například webinář. Pro získání obsahu zdarma však musí potencionální zákazník zadat svou emailovou adresu. Infopodnikatel vyzývá často k zadání emailové adresy ve stylu: „*Na jaký email Vám mohu ukázku odeslat?*“ Poté, co potencionální zákazník zadá svůj email, začíná nejdůležitější proces v rámci infopodnikatelského modelu, jedná se o budování důvěry.

V dalším kroku dostane potencionální zákazník do své schránky sérii předem připravených, automaticky odesílaných emailů, které mají za úkol budovat vztah mezi kupujícím a prodávajícím. Infopodnikatel může v emailech zveřejnit další ukázky své práce zdarma, reference, výsledky svých dosavadních zákazníků, svůj životní příběh atp.

Budování důvěry může mít různé doby trvání, někdy infopodnikatel může zaslat svému potencionálnímu klientovi prodejní email už po několika hodinách, někdy po několika dnech, týdnech nebo dokonce měsících. Obecně platí, že čím je produkt dražší, tím déle proces budování důvěry trvá. Díky nejmodernějším email marketingovým nástrojům

může podnikatel změřit, kolik procent příjemců emaily otevírá, dále je schopen také změřit, jaké odkazy jsou po otevření emailu nejčastěji proklikávány. Nástroj dokonce umožňuje odesílání připomínkových emailů těm, kteří předchozí emaily neotevřeli.

Jednou z hlavních myšlenek infopodnikání je vytvořit produkty jako jsou e-booky, videokurzy a jiné, které stačí vytvořit pouze 1x a poté je prodávat v neomezeném množství. Zákazníci mají k zakoupeným produktům přístup zpravidla v členských sekcích na webu prodávajícího.

2.3.4 Změna cenového modelu v infopodnikání

V minulých letech jsme se setkávali s modelem, kdy infopodnikatel nabízí produkt zdarma, může se jednat o e-book, video kurz, webinář, konzultaci aj. Poté jako další krok vytvoří navazující produkt, často ve formě rozšířeného e-booku, video kurzu, podcastů, webináře atp. Aby tedy podnikatel profitoval, má dvě možnosti. Za prvé neustále hledat nové zákazníky, budovat s nimi důvěru a posléze jim produkt prodávat, nebo za druhé neustále přicházet s novými produkty a nabízet je stávajícím zákazníkům. Od tohoto klasického modelu infopodnikání se však po vzoru především západních trendů začalo v Čechách a na Slovensku přecházet k modelu členských sekcí, jinak nazývaných také jako mastermind a podobně. Hlavní myšlenkou těchto členských sekcí je nabízet velmi kvalitní a rozsáhlý obsah a vybírat od zájemců členské příspěvky nebo předplatné na měsíční bázi. Tento cenový model pozorujeme také ve světě software, kde se namísto původní jednorázové platby za licenci platí taktéž na měsíční bázi. Oproti jednorázovým platbám za jednotlivé video kurzy a podcasty, které často přesahovaly desítky tisíc korun, má nyní zákazník přístup ke stejným informacím za řádově stovky či tisíce Kč měsíčně. Síla členské sekce tedy je mít velké množství platících zákazníků a vybírat od nich platby na měsíční bázi. Nejjednodušší příklad takovéto členské sekce může být uzavřená facebooková skupina jen pro platící. Některé členské sekce však fungují jako malé sociální sítě, kde si klienti vytváří profily a vzájemně spolu komunikují. Zásadní věcí ale je, že podnikatel / autor členské sekce musí neustále udržovat pozornost a angažovanost klientů, často dělá živé vstupy a stará se o neustálou tvorbu nového relevantního obsahu. V opačném případě hrozí, že zákazník nebude spokojen a své členství v placené členské sekci zruší.

3 Strategický marketingový plán a jeho struktura

Podle Hellera (2004) je **strategický marketingový plán** psaný dokument, který vyjadřuje, jak podnik vnímá svou tržní pozici v porovnání s konkurencí, jaké podnikové cíle chce dosáhnout, jakým způsobem jich má být dosaženo a jaké zdroje jsou pro to potřeba. Typické plánovací období tohoto druhu marketingového plánování je 3 roky.

Kotler a Keller (2018) marketingový plán definují jako jeden z nejdůležitějších podnikových dokumentů, který pojednává o situaci firmy, jejich cílech, strategii a rozpočtu. Tyto náležitosti hrají v dosahování firemních cílů zásadní roli. Plán je soustředěn na cílové trhy a hodnotu, jakou by firmy měly zákazníkům nabízet, tuto hodnotu určují konkrétní analýzy nejvhodnějších příležitostí na trhu.

Jakubíková (2013) definuje marketingový plán jako dokument vycházející z marketingové situační analýzy trhů, díky které má firma možnost stanovit své marketingové cíle. Na základě určených cílů je nadále sestavena marketingová strategie a sestaven marketingový plán. Dokument, který zprostředkovává pohled na současnou situaci podniku a určené cíle, kterých má být v budoucnu dosaženo. V plánu je zahrnuto i tzv. marketingové rozpočtování. Pro jednotlivé služby a produkty firma sestavuje marketingový plán, ve kterém je jasně určená výše tržeb, nákladů a zisku za konkrétní časové období. Marketingový plán tedy přináší i přehled finančních zdrojů i výstupů a zobrazuje návratnosti investic.

Vysekalová (2006) uvádí, že strategický marketingový plán formuluje dlouhodobé marketingové cíle podniku, k jejichž dosažení používá marketingové nástroje tzv. marketingový mix, do kterého patří produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace. V rámci přípravy strategického marketingového plánu vychází společnost ze své současné situace, která je analyzována situačními analýzami. Tyto analýzy zkoumají vnější i vnitřní okolí společnosti a jednotlivé procesy.

„Marketingové plánování je systematické a racionální prosazování tržních a podnikových úkolů, odvozené od základních podnikových a marketingových cílů. Představuje podstatnou část podnikového plánování.“ (Tomek & Vávrová, 1999, s. 69)

Slovo marketingové plánování je v posledních letech vyslovováno stále hlasitěji, firmy napříč sektory si totiž stále více uvědomují význam marketingu, marketingového řízení

a jejich nezbytnost pro dosažení lepších výkonů na trhu. Obecně je nyní kladen větší důraz na zákazníka, jsou zjišťovány jeho potřeby a s tím spojené uspokojení. Snaha řešit strategické otázky je na poli dynamicky se vyvíjejícího tržního prostředí stále intenzivnější. V rámci změny podnikatelské koncepce od výrobní k marketingové je právě zákazník tím, kdo určuje, co se bude vyrábět. Firmy si také stále častěji uvědomují, že je to právě marketingový přístup, co musí ve společnostech převládat. (Tomek, Vávrová, 1999)

Marketingové plánování je jedním z hlavních pilířů marketingového řízení. Řadíme jej do strategického plánování firmy, které marketing využívá a pracuje například s proměnnými, jako jsou vývoj trhu a tržní podíl. (Jakubíková, 2013)

Pro dlouhodobé udržení se na trhu a dosažení úspěchu je pro každý podnik nezbytné využívat v rámci podnikání strategického a marketingového řízení a také mít jasně určené své cíle. (Blažková, 2007)

Struktura strategického marketingového plánu

Některé firmy označují své strategické plánování za strategické marketingové plánování, čímž zdůrazňují svoji marketingovou orientaci. Jakubíková (2008, s. 62)

Následující tabulka 1 prezentuje návrh struktury strategického marketingového plánu autora. Zvolenou strukturu porovnává s vybranou literaturou. Na základě výše uvedené citace Jakubíková (2008, s. 62), promítá podobnost marketingového a podnikatelského plánu podle různých autorů. Zvláště u menších společností se navíc z velké části podnikatelský a strategický marketingový plán překrývají.

Tabulka 1: Návrh struktury strategického marketingového plánu

Návrh struktury strategického marketingového plánu autora:	Marketingový plán dle autorů:				Podnikatelský plán dle autorů:		
	Cooper, Lane (1999)	Foret (2012)	Jonikas (2017)	Jakubíková (2008)	Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík (2011)	Svobodová, Andera (2017)	Česká Spořitelna (2020)
1. Úvod / Představení firmy	X	✓	X	X	✓	X	✓
2. Situační analýza	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓
3. Stanovení marketingových cílů	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. Stanovení marketingových strategií	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓
5. Marketingové programy	X	✓	X	✓	✓	✓	✓
6. Sestavení rozpočtů	X	✓	X	✓	✓	✓	✓
7. Kontrola	✓	✓	✓	✓	X	✓	X
8. Rizika	X	X	X	X	✓	✓	✓

Zdroj: vlastní zpracování dle uvedených autorů, 2020

Jednotlivé části marketingového plánu budou představeny v dalších kapitolách.

3.1 Představení společnosti

V úvodu strategického marketingového plánu se nachází základní informace o společnosti. Její popis, základní údaje, název společnosti, sídlo společnosti, právní forma a IČO. Dále jsou představeni lidé ve firmě, tedy spolupracovníci a zaměstnanci.

3.1.1 Mise a vize

Jakubíková (2013) uvádí tradiční hierarchické pojetí podnikové strategie. Mise společně s vizí jsou často označovány jako premise, jelikož jsou situovány na počátku strategického řídicího procesu.

mise → vize → cíle → strategie → taktiky

Podle Blažkové (2007) je **mise** v některé literatuře uváděna pod pojmem **poslání** a vypovídá o základních funkcích firmy v rámci společnosti neboli předmětu činnosti, díky kterému se liší od ostatních. Poslání popisuje to, jak se firma chová (akce), zatímco vize představuje to, co si firma přeje, aby bylo výsledkem svých aktivit (výsledek akce). Jinak řečeno mise neboli poslání se zaměřuje na současnost, zatímco vize hledí do budoucnosti. Poslání je ten hlavní důvod, kvůli kterému organizace existuje. Mělo by být ve shodě s prostředím vnějším i vnitřním.

Poslání firmy zodpovídá podle Jakubíkové (2013) následující otázky:

- **Kdo jsou naši zákazníci?**
- **Jakou potřebu zákazníků firma uspokojuje a co je jejím cílem?**
- **Kde působí?**
- **Jaká je filozofie firmy?**
- **Jaké jsou přednosti firmy a jaká je její konkurenční výhoda?**
- **Jakými produkty uspokojí firma potřeby a přání zákazníků, i ty nevyřčené?**

Dle autorů Cooper a Lane (1999) vyjadřuje poslání smysl fungování firmy ve vztahu k potenciaálním zákazníkům, tvrdí, že první část poslání neboli mise může mít buď jednoduchou strukturu, nebo se může zabývat více důležitými aspekty, jako jsou: **Užitky, které firma poskytuje všem svým zákazníkům. Prodejní, dodavatelské a platební podmínky. Postoje vůči zaměstnancům firmy.** Autoři dále doplňují, že poslání formuluje nejen zásady fungování organizace, ale umožňuje systematicky budovat image firmy. Je rovněž základem pro brand building a specifikaci strategií při zavádění produktů na trh.

Vize představuje podle Jakubíkové (2013) seskupení firemních priorit a ideálů, obraz její úspěšné budoucnosti, který má kořeny v základních hodnotách firmy a vychází z její filozofie. Právě s firemní filozofií jsou spojeny určené plány a cíle. Vize vyžaduje spolupráci napříč organizací, zaměstnanci si musí uvědomit, že jádrem vize je výsledek, kterého dosahujeme v zájmu zákazníka. Vize jednotlivých společností se liší dle odvětví, kde daný podnik působí. Pokud se ptáme, jak bude podnik vypadat v budoucnosti, právě vize by nám na tento dotaz měla odpovědět. Správně formulovaná vize s sebou nese energii a vytváří kladné pocity všech zúčastněných.

V rámci sestavování vize se soustředíme na tři základní cíle:

1. vyjasnění obecného směru
2. motivaci lidí vykročit správným směrem
3. rychlou a účinnou koordinaci úsilí mnoha lidí

Skrze vizi jsou určovány firemní principy, které se bez ohledu na vývoj okolních podmínek nemění. Kombinujeme zde dlouhodobé nadčasové zásady, strategie a postupy, které se přizpůsobují měnícímu se světu. Všichni zaměstnanci následují společnou vizi, a právě v tom je její síla. Nezbytnou součástí vize je víra v ní, a to především ze strany managementu, který ji formuloval. Z praxe vyplývá, že je zpravidla těžší vizi prosazovat než jí formulovat, vize musí být stručná jasná, dobře zapamatovatelná a rozdělená do systému strategických cílů neboli dílčích kroků, které umožňují se vizi přiblížit a tím naplňovat poslání firmy. (Jakubíková, 2013)

3.2 Situační analýza

Situační analýza mapuje v první řadě podnikové prostředí, k tomu používá pestrou škálu analytických šetření. Na základě výsledků situační analýzy vzniká marketingová strategie. Strategie jsou podloženy informacemi, které jsou získávány díky zkoumání vnitřního a vnějšího okolí firmy. Horáková (2004) uvádí, že prostředí může na firmu působit pozitivně, či negativně. Nezáleží na tom, zda se firma realizuje v oboru služeb, výroby, či zprostředkování obchodu atp. Dobrá znalost marketingových analýz je pro ni nezbytným východiskem v další činnosti.

„Smyslem provádění situační analýzy je nalezení správného poměru mezi příležitostmi, jež přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou výhodné pro firmu, a mezi schopnostmi a zdroji firmy.“ (Jakubíková 2008, s. 78)

Každá firma je obklopena prostředím, ve kterém se pohybuje a operuje. Existuje více přístupů k rozdělení prostředí firmy, Jakubíková (2008) jej rozděluje na vnější a vnitřní. Do **vnějšího** řadí **makroprostředí**, jehož obsahem je prostředí politicko-právní, ekonomické, sociálně kulturní a technologické. Jedná se o faktory, které firma nedokáže ovlivnit. Dále je do vnějšího prostředí řazeno i **mikroprostředí** neboli prostředí marketingové, kam patří zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence a veřejnost. Do **vnitřního** prostředí řadí Jakubíková zdroje firmy, jako jsou materiály, finance a lidské zdroje.

Mallya (2007) rozděluje prostředí firmy na **obecné** okolí, **oborové** okolí a **interní** okolí. Do okolí obecného patří faktory legislativní, sociální, ekologické, politické, technologické a ekonomické. Do oborového prostředí řadí hrozbu substitutů, sílu odběratelů, hrozbu vstupu nových firem, rivalitu v oboru a sílu dodavatelů. Do interního prostředí je pak řazena firemní struktura, kultura, zdroje a další.

Pro potřeby této diplomové práce byl vybrán přístup podle Šuláka a Vacíka (2005), kteří definují tři druhy podnikového prostředí. **Makroprostředí**, **mezoprostředí** a **mikroprostředí**. Tito autoři rozdělují prostředí do dvou hlavních skupin. **Externí prostředí** obsahuje makroprostředí, na které firma nemá prakticky žádný vliv, a mezoprostředí, která firma částečně ovlivnit může za použití marketingových nástrojů. Druhou skupinou je **interní prostředí**, kam je řazeno mikroprostředí, které podnik svou činností přímo ovlivňuje. Následující obrázek 1 graficky znázorňuje rozdělení prostředí firmy podle Šuláka a Vacíka (2005).

Obrázek 1: Pohled na rozdělení prostředí firmy



Zdroj: vlastní zpracování, 2020 podle Šuláka a Vacíka (2005)

3.2.1 Analýza vnějšího prostředí

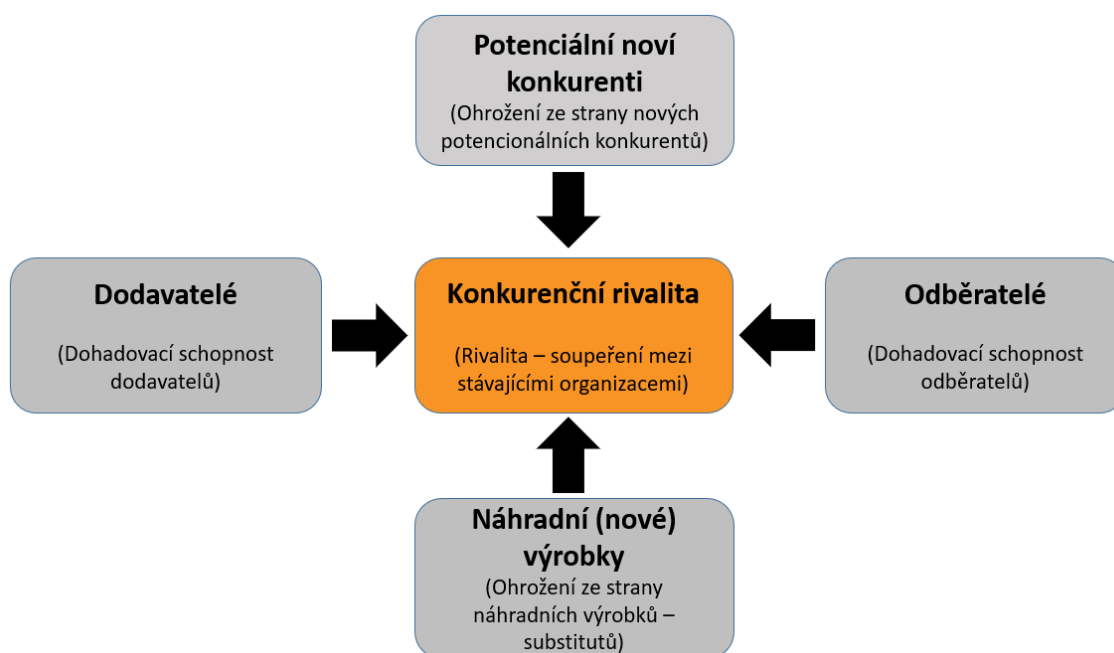
Na faktory makroprostředí nemá firma zpravidla vliv, nemůže je tedy nijak ovlivnit. Autor Foret et al. (2003) hovoří o těchto faktorech, jako o nekontrolovatelných. Hanzelková et al. (2009) a Hroník (2007) segmentují ve svých publikacích makroprostředí do 5 částí (SLEPT). **Social** reprezentuje společenské a demografické faktory. Do této kategorie spadá například výše minimální mzdy, výše podpory v nezaměstnanosti. Demografické faktory, životní styl, životní úroveň atp. **Legal** uvádí právní faktory, tento segment popisuje zpravidla, jak je chod společnosti omezen legislativou. Řeší ochranu osobních údajů spotřebitelů, částečně reguluje reklamu – omezení reklamy na tabákové prostředky. **Economic** přibližuje (makro)ekonomické faktory, zde jsou zkoumány faktory jako míra inflace, stav hospodářského cyklu, politická situace a její vliv na ekonomiku, fiskální politika státu (daňové zatížení) a monetární politika státu (nabídka peněz, úrokové sazby) a další. **Political** neboli politické faktory. Při změně vlády z levicové na pravicovou a naopak, může být pozorován například odlišný přístup k podpoře podnikání v zemi a k reklamě. Politické

faktory také ovlivňují daňové zatížení a pojištění zaměstnanců. **Technological** technologické faktory, rozvoj technologií má na podnikání zásadní vliv, zejména pak rozvoj internetu, rozmach mobilních sítí a používání mobilních telefonů.

3.2.2 Analýza mezoprostředí

Šulák a Vacík (2005) řadí do mezoprostředí zákazníky, distribuci, konkurenci a dodavatele. Tyto aspekty je možné analyzovat například pomocí Porterova modelu pěti sil. Podle Hanzelkové et al. (2009) mezi analyzované faktory patří vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem, které na daném trhu působí. Porterův model pěti sil představuje následující obrázek 2.

Obrázek 2: Porterův model 5 sil



Zdroj: vlastní zpracování, 2020 podle Vlastní cesta (2012)

Následující tabulka 2 uvádí detailnější pohled na Porterův model 5 sil. Udává příklady, v rámci kterých mají jednotliví činitelé na společnost větší vliv.

Tabulka 2: Detailní pohled na Porterův model 5 sil

Vyjednávací síla zákazníků Zákazník má silnou vyjednávací pozici zejména v následujících případech:
generuje velký objem zakázek – je pro firmu významný může snadno přejít ke konkurenci je dobře informovaný (transparentnost trhu) je citlivý na změnu ceny kvalita nehraje při jeho nákupním rozhodování velkou roli
Vyjednávací síla dodavatelů Dodavatel má silnou vyjednávací pozici zejména v následujících případech:
generuje velký objem dodávek není možné jednoduše přejít ke konkurenci zákazník není dobře informován (trh není transparentní)
Míra konkurence Je vysoká, pokud:
podniky operují v málo rostoucím / ziskovém prostředí v odvětví se vyskytuje velký počet konkurentů je v odvětví nadbytek výrobních kapacit jsou produkty málo diferenciovány – zákazník je nerozlišuje
Hrozba vstupu na trh Možnost vstupu nových konkurentů do odvětví je snižována následujícími překážkami:
kapitálová náročnost vstupu do odvětví jedná-li se o odvětví přirozeného monopolu či obor regulovaný státem diferenciace produktu (loajalita zákazníků, know-how, licence)
Hrozba substitutů Substituty daného výrobku představují hrozbu, pokud:
konkurenční podniky dokážou substituty vyrábět s nižšími náklady jsou nízké náklady na přechod od současného výrobku k substitutu

Zdroj: vlastní zpracování, 2020 podle (Hanzelková et al., 2009; Lhotský, 2010)

Při realizaci Porterova modelu 5 sil, by podnik měl vzít v úvahu každý bod i pod bod uvedený výše.

3.2.3 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí (mikroprostředí) firmy je tvořeno jejími zdroji, jedná se o zdroje fyzické (technologické vybavení, materiály a výrobní plochy), lidské (sociální klima, počet a struktura pracovníků), finanční (rentabilita a likvidita) a nehmotné (know-how, image, znalost trhu). Každý z faktorů by měl být ohodnocen z hlediska vlivu na budoucí vývoj firmy. Toho lze dosáhnout pomocí **VRIO analýzy**. Jednotlivé zdroje se posuzují podle hodnoty (**value**), vzácnosti (**rareness**), napodobitelnosti (**imitability**), schopnosti společnosti tyto zdroje využít (**organization**). (Jakubíková, 2008)

Podle ManagementMania.com (2016a) existuje pro analýzu vnitřního prostředí několik marketingových nástrojů, pro tento případ byl zvolen **marketingový mix 4C**.

- **Customer solution** – řešení potřeb zákazníka (odpovídá Product ze 4P)
- **Cost** – náklady vzniklé zákazníkovi (odpovídá Price ze 4P)
- **Convenience (Channel)** – dostupnost řešení (odpovídá Place ze 4P)
- **Communication** – komunikace (odpovídá Promotion ze 4P)

Zvolený marketingový mix je alternativou ke známějšímu marketingovému mixu 4P. Product (produkt), Price (cena), Place (distribuční cesty), Promotion (propagace) se zaměřují na analýzu prostředí z pohledu podniku, zatímco 4C je marketingový mix z pohledu zákazníka.

3.2.4 Analýza produktového portfolia

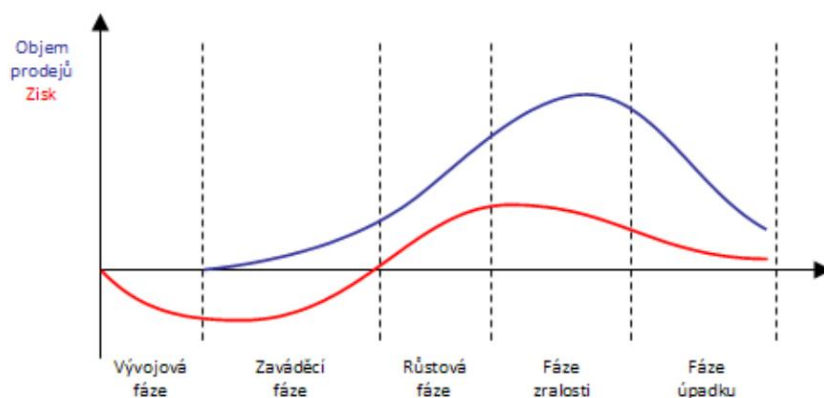
Pojmem produktové portfolio se podle ManagementMania.com (2017) označuje kompletní nabídka všech produktů a služeb, které daná společnost zákazníkům nabízí. Zpravidla platí, že čím větší společnost je, tím širší produktové portfolio má.

Foret (2010) uvádí, že díky analýze produktového portfolia může podnik dobře popsat situaci jednotlivých produktových řad. V návaznosti by společnost měla získat odpověď na to, jaké další kroky podniknout. Konkrétně jestli produktové řady, rozšiřovat, udržovat, nebo zrušit. Heczková (2006) doplňuje, že před stanovením podnikových cílů je provedení analýzy produktového portfolia nezbytné. Analýza produktového portfolia vyhodnocuje všechny aktivity, které mohou přispět k rozvoji, nebo naopak k úpadku

společnosti. V rámci této analýzy by neměl chybět popis produktů a jejich cenová politika, ani výčet zákaznických segmentů, kterým jsou jednotlivé produkty nabízeny.

Heczková (2006) dále uvádí, že pro dosažení rovnováhy by podnik měl mít ve svém produktovém portfoliu výrobky zastupující každé stádium životního cyklu (viz obrázek 3), což přispívá k minimalizaci rizik.

Obrázek 3: Životní cyklus produktu



Zdroj: ManagementMania.com (2018c)

Z obrázku 3 je patrné, že základní životní cykly produktu jsou **vývoj, zavádění, růst, zralost a úpadek**.

Produktové portfolio je možné analyzovat také pomocí matic. Jako dva nejznámější modely pro analýzu produktového portfolia uvádí Foret (2010) bostonskou CBG matici a GE matici. Matice **CBG** vychází ze dvou hlavních parametrů, kterými jsou podíl firmy na trhu a tempo růstu trhu. Matice rozděluje produkty do čtyř segmentů. **Hvězdy** mají vysoký podíl na trhu a vysoké tempo tržního růstu. **Dojné krávy** reprezentují produkty na trhu s velkým podílem a malým tempem růstu. **Otazníky** mají na trhu nízký podíl, ale tempo růstu trhu je vysoké. **Psi** reprezentují výrobky mající nízký podíl na trhu a nízké tempo růstu. Bostonský model je doporučován při plánování dlouhodobějšího charakteru a to pět a více let. **GE** matice je podle Foreta (2010) a také Guinn et al. (2007) poněkud pracnější a více subjektivní, na druhou stranu model GE lze použít i pokud podnik nedisponuje dostatečným množstvím dat, což u modelu CBG provést nelze. Matice GE analyzuje atraktivnost trhu a pozici konkrétního produktu. Matice CBG ani GE pro potřeby diplomové práce použity nebyly, proto se autor jejímu detailnějšímu popisu nevěnoval.

Produktové portfolio lze analyzovat i dalšími způsoby, pro potřeby diplomové práce byla vybrána **analýza z pohledu zisku** a **analýza návratnosti investic** (anglicky Return On Investments – ROI). Podle Kvalita jednoduše (2019), jsou v rámci analýzy z pohledu zisku produkty seřazeny dle ziskovosti, v ideálním případě se výsledky zobrazí graficky. Portál Ecommerce Bridge (2019) popisuje **ROI** neboli návratnost investic jako analýzu vypovídající o úspěšnosti investice do kampaně. ROI je jedním ze základních ukazatelů profitability investic a úspěšnosti kampaně či webu obecně. Vzorec pro výpočet ROI uvádí následující obrázek 4.

Obrázek 4: Vzorec pro výpočet ROI

$$\text{ROI (\%)} = (\text{čistý zisk} / \text{investice}) * 100$$

Zdroj: vlastní zpracování, 2020 podle Ecommerce Bridge (2019)

Výsledek vyjde v procentech, pokud je $\text{ROI} > 0 \%$ znamená to, že se investice navrátila a procentní body představují zhodnocení dané investice. Pokud je však $\text{ROI} < 0 \%$, investice byla ztrátová, procenta pod nulou znamenají, o kolik podnik v rámci investice přišel. Vyjde-li hodnota -100% , znamená to, že podnik přišel o celou investici. (Monetizace.cz, 2018)

3.2.5 Analýza trhu a konkurence

Podle Jakasi.cz (2015) je z pohledu marketingu **trh** vnímán jako souhrn všech potencionálních a současných kupujících. Velikost cílového trhu je závislá na počtu kupujících, kteří mají možnost na nabídku společnosti reagovat a splňují tři podmínky. Mají o zboží zájem, mají prostředky na jeho pořízení (peníze) a mají možnost výrobek si zakoupit. Ti, kteří tyto podmínky splní, spadají do skupiny nazývané **použitelný trh**.

Horáková (2003) uvádí, že v rámci **analýzy trhu** je potřeba zaměřit pozornost nejen na trh jako celek, ale i na jednotlivé segmenty. Jednotlivé segmenty jsou poté analyzovány podle rozměru, struktury, požadavku trhu, názorů, postoje a chování zákazníků a vývojových trendů trhu.

Autoři Tomek a Vávrová (2007) doplňují, že k popisu charakteristik jsou používány hodnoty jako peněžní jednotky, objemové jednotky, procenta aj. Jonikas (2017) s 54. zpracovává definici trhu v následujících krocích:

Definice trhu – Vyjasnění, na jaký trh chce podnikatel vstoupit, pro jaký tržní segment jsou jeho produkty určeny.

Identifikace důležitých kritérií – Jaké rysy vystihují skupinu klíčových zákazníků.

Rozdělení trhu do segmentů – Rozdělení trhu na menší celky (segmenty) v závislosti na zvolených kritériích.

Výběr konkrétního segmentu – Evaluace potenciální ziskovosti segmentu a vyhodnocení příležitostí které nabízí.

Velikost trhu, neboli tržní potenciál je horní strop trhu, vyjadřující 100 % zákaznické poptávky po produktech a službách. Lze určit různými způsoby, od vzorců a statistik, přes online nástroje a odhady. Podle ManagementMania.com (2018b) je však konkrétní vyčíslení velikosti trhu velmi složité a ani specializované firmy jej neumí vyjádřit s přesností.

S jedním z nástrojů pro odhad velikosti trhu přichází Facebook. Jedná se o **lookalike publika**. Podle 6clickz (n.d.) se jedná o velmi praktický nástroj pro vyhledávání potenciálních zákazníků a cílových skupin. Pro plnohodnotné využití systému musí podnikatel disponovat databází emailových kontaktů svých zákazníků. Emailové kontakty exportuje ze svého CRM software (customer relationship management) a nahraje je do svého účtu v rámci facebookového správce reklam. Facebook podle vložených emailových adres vyhledá konkrétní uživatelské profily a následně na základě podobnosti (demografické údaje, zájmy a podobně), vygeneruje skupinu facebookových uživatelů, kteří se jim podobají. Díky tomu podnikatel získá relevantní skupinu potenciálních zákazníků, na které může reklamu cílit. V rámci tvorby publika se nabízí možnost vybrat do jaké míry se má nové publikum zdrojovému publiku podobat. Podnikatel může zvolit na škále 1 % až 10 %, čím vyšší procentní hodnotu zvolí, tím větší nové publikum bude, avšak na úkor menší podobnosti. Díky tomu může

dojít ke snížení relevantnosti reklamy. Jediným omezením je, že importovaná databáze musí čítat více než 100 emailových adres z jedné země, v opačném případě není možné podobné publikum vygenerovat.

Tržní potenciál je podle Tomka a Vávrové (2007) nejvyšší možná tržní poptávka, se kterou může určitý obor počítat v konkrétním časovém horizontu. Následující obrázek 5 představuje vzorec pro výpočet tržního potenciálu.

Obrázek 5: Vzorec pro určení tržního potenciálu

$$Q_T = m \cdot \bar{q} \cdot \bar{c}$$

Q_T ...	celkový potenciál trhu (v peněžních j., event. bez ceny – v j. množství)
m ...	celkový počet nositelů požadavků (spotřebních jednotek – jednotlivá osoba či domácnost, podnik či organizace)
\bar{q} ...	průměrná spotřeba na spotřební jednotku za sledované období
\bar{c} ...	průměrná cena výrobku ve sledovaném období

Zdroj: Tomek a Vávrová (2007, s. 66)

Po dosazení proměnných podle obrázku 5 je možné vyčíslit velikost trhu v požadované měně (například Kč).

Analýza konkurence

V první řadě je potřeba identifikovat stávající konkurenty a význam jejich postavení. Toho je možné docílit definováním toho, kdo jsou konkurenti, kteří z nich jsou na konkrétním trhu dominantními hráči, jaké jsou jejich slabé a silné stránky, popřípadě konkurenční výhody, nevýhody. Dále je potřeba určit, co je předmětem jejich hlavní nabídky, na jaké segmenty zákazníků se zaměřují, jakým způsobem jsou strukturovány jejich náklady a jaký vliv má jejich činnost na naše zákaznické segmenty, zdroje příjmů a marže. (Osterwalder, 2012)

Analýza konkurence je důležitou součástí analýzy trhu, Mikulášová a Sedlák (2015) uvádí, že od počtu konkurentů a nasycenosti trhu se odvíjí další růstové strategie. Velká konkurence v oboru představuje překážku v růstu, se kterou je potřeba se vypořádat. Na druhou stranu trh bez konkurence může také přinášet negativa. V první řadě je totiž

nezbytné neznámý produkt zákazníkům přiblížit, což se neobejde bez rozsáhlejších investic do reklamy.

Mikulášová a Sedlák (2015) v rámci analýzy konkurenčních firem vybízejí k následujícím krokům:

- Přihlásit se k odběru konkurenčního newsletteru.
- Sledovat jejich stránky na sociálních sítích.
- Pozorovat změny na jejich e-shopu.
- Všimnout si cenové politiky, zavádění novinek na trh a prezentace slev či akcí.
- Analyzovat doplňkové služby, které poskytují k prodeji.
- Sledovat e-shopy a vyzkoušet jejich funkce.
- Mystery shopping a sledování procesu zpracování objednávky.
- Zjistit, kde všude inzerují jak na internetu, tak mimo něj.
- Dohledat názory jejich zákazníků, např. na srovnávacích zboží a v diskusích.
- Najít na jejich e-shopech konkurenční výhody, kterými se prezentují.

Díky analýze a pochopení podnikatelského modelu konkurence můžeme podnikatelskou strategii našeho projektu co nejlépe přizpůsobit a připravit se na konkurenční boj.

Pár příkladů otázek, které si musíte podle Ecommerce Bridge (2018) položit:

- V čem konkrétně si konkurujeme?
- Jaký podíl na trhu zaujímám?
- Jak je na tom moje reklamní strategie? Je lepší než konkurentova?
- Co dělám lépe než konkurence?
- Co dělám hůře než konkurence?
- Kde se do boje s konkurencí nepouštět?
- Jak komunikovat se zákazníky?
- Jak vypadá můj a konkurenční web?

Díky analýze konkurence je může podnik vlastní strategii neustále vylepšovat.

3.2.6 Analýza zákazníka

Janouch (2014) uvádí, že při analýze zákazníků se podnik zabývá jejich požadavky, potřebami, přáními a preferencemi. Je nezbytné zjistit, proč daný produkt nakupují, jak vnímají jednotlivé dodavatele a zda cena hraje při nákupu zásadní roli. Popřípadě zjistit, o jaké doplňkové produkty by měli zákazníci zájem. Analýza zákazníka je proces, proměnlivé prostředí na trhu ovlivňuje také zákazníky, a podnik by měl mít přehled, jak se zákazníci vyvíjí. Pro lepší pochopení nákupního chování zákazníků může firma postupovat například v následujících krocích. Zákazníky identifikovat. Pozorovat, jaký zákazníci používají produkt (může být předmětem námětů na zlepšení produktu). Zjistit zákaznické požadavky a preference. Analyzovat na základě jakých podnětů se zákazník rozhoduje o koupi.

Suby (2019) doplňuje, že v oboru online podnikání je naprosto klíčové dokonale znát své zákazníky. Online nástroje určené k tvorbě reklam nám umožňují velmi specifické cílení na cílové skupiny. Čím lépe naše koncové zákazníky známe, tím efektivnější reklamní kampaně můžeme vytvářet. Suby (2019) analyzuje ideálního zákazníka v následujících devíti krocích.

- 1) Kde Vaši vysnění zákazníci tráví čas a shromažďují se?
- 2) Kde Vaši ideální zákazníci získávají informace?
- 3) Jaké jsou jejich největší frustrace a výzvy?
- 4) Jaké jsou jejich naděje, sny a touhy?
- 5) Jaké jsou jejich největší obavy?
- 6) Jakou formu komunikace preferují?
- 7) Jakým jazykem Váš ideální zákazník mluví?
- 8) Jak vypadá den Vašeho ideálního zákazníka?
- 9) Co je činí šťastnými?

Výsledkem výše popsaných šetření by měla být persona (příklad ideálního zákazníka), v anglické literatuře označována jako avatar. Podle webu Včeliště (2016) by se podnikatelé měli při sestavování osoby soustředit na oblasti uvedené v následující tabulce 3.

Tabulka 3: Body nezbytné pro sestavení persony

Jméno – Podnikatel ideálního zákazníka pojmenuje, vymyslí mu konkrétní jméno, persona se díky tomu stane mnohem reálnější.
Pohlaví – Rozlišit, zda se jedná o muže, či ženu. Každá skupina komunikuje odlišně.
Obrázek – Díky obrázku dostane persona reálný vzhled a je jednodušší si ji představit.
Příjem – Je důležité zmapovat, kolik persona vydělává. Díky tomu ji můžeme zařadit do sociální skupiny a odhadnout vzorce chování. Nakládání s prostředky a volným časem.
Práce – Od oboru pracovní činnosti persony se mohou odvíjet její potřeba a vlastnosti.
Stav – Jedná se o manželství, nebo člověka po rozvodu?
Děti – Ovlivňují nákupní rozhodování persony.
Lokalita – Kde daný ideální zákazník bydlí? (země, region, město, vesnice)
Věk – Je také důležitým faktorem.
Volný čas – Důležitým faktorem je, jak persona tráví volný čas (sportuje, relaxuje, je na internetu).
Jak vypadá běžný den – Vypracování tohoto bodu napomáhá k dobrému pochopení životního stylu daného člověka.
Jak komunikuje – Jaká komunikační média používá, jak je technicky zdatná například při práci s PC. Preferuje noviny, TV, internet.
Potřeby a problémy – Díky sestavený výčtu potřeb může firma zkusit najít vhodná řešení.
Naše řešení a pomoc – Jaké produkty a služby pomůžou personě vyřešit její problémy.

Zdroj: vlastní zpracování, 2020 podle Včeliště (2016)

Výše uvedené body by v rámci sestavování persony neměly chybět. Od specifikace persony se odvíjí další kroky marketingové komunikace. Person je možné sestavit i více pro různé zákaznické segmenty.

Fáze nákupního rozhodování zákazníka

Podle Next Vision (2015), je jedním z nejznámějších byznys modelů ve vztahu k zákazníkovi **AIDA**, akronym z anglických slov pozornost (**attention**), zájem

(**interest**), touha (**desire**), akce (**aktion**). Ta je podle CleverAndSmart Management Consulting (2016) definována jako marketingová technika pro propagaci produktu nebo služby, jejíž kroky by měly vést k uzavření obchodu. Tento klasický model se však bohužel nehodí k použití v oblasti podnikání na internetu. Tento nedostatek vyřešil podle Obsahová agentura (2016) marketér Avinash Kaushika a přišel s komplexní strategií vhodnou pro digitální marketing. Strategie, kterou nazval **See-Think-Do-Care** (zhlédnout-přemýšlet-vykonat-postarat se), rozděluje zákazníky do čtyř fází nákupního rozhodování, pojednává o multikanálovém prodeji a je vhodná pro měření a vyhodnocování. Web Obsahová agentura (2016) doplňuje jednotlivé skupiny zákazníků. V rámci fáze **SEE** se jedná o nejširší kvalifikovanou skupinu cílových zákazníků, kteří zatím nakupovat nechtějí. **THINK** je užší výběr z předchozí skupiny, který již nákup zvažuje. **DO** je malou skupinou, která chce koupit. **CARE** skupina zákazníků, kteří realizovali více než dva nákupy. Díky rozdělení zákazníků podle fáze nákupního rozhodování může firma vytvářet, plánovat a přizpůsobovat komunikační obsah a marketing pro jednotlivé skupiny. To vše by mělo být pečlivě měřeno a vyhodnocováno.

3.2.7 SWOT analýza

Štědroň et al. (2018) popisuje **SWOT** analýzu jako součást podnikové strategie, jedná se o syntézu vycházející z předchozích analýz. Identifikuje nejen silné (**strengths**) a slabé (**weaknesses**) stránky podniku, ale také příležitosti (**opportunities**) a hrozby (**threats**), které na trhu vznikají. Příležitosti a hrozby jsou hodnoceny na základě analýz okolního prostředí podniku. Ty jsou spojeny s fungováním a změnám na trhu. Silné a slabé stránky společnosti vycházejí z analýzy vnitřního prostředí. Ze SWOT analýzy by měla vycházet odpovídající podniková strategie. Je potřeba si uvědomit, že podmínky na trhu jsou proměnlivé, proto je relevantní SWOT analýzu v určitých cyklech opakovat a strategii jí přizpůsobovat.

Kalouda (2017) a Jakubíková (2013) doplňují, že v návaznosti na SWOT analýzu podniky v některých případech doplňují ještě **TOWS** analýzu, která slouží k lepšímu pochopení závislostí mezi jednotlivými body SWOT analýzy. Z této strategie vyplývají možnosti kombinací silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Strategie **SO (maxi – maxi)** je nazývána jako ofenzivní přístup. Společnost má jistou výhodu a měla by ji využít. Strategie **WO (mini – maxi)** je vnímána jako opatrný přístup, v rámci kterého může probíhat investice do produktů a kooperace. Strategie **ST (maxi – mini)** pojednává o mobilizaci zdrojů vedoucí k překonání hrozeb. Poslední strategií **WT (mini – mini)** je brána spíše jako strategie ústupu, tvoření kompromisů, nebo odchodem společnosti.

3.3 Stanovení marketingových cílů

Jakubíková (2013) uvádí, že si firmy musejí vytyčit své hlavní cíle, k jejich dosažení jsou později sestavovány strategické a taktické marketingové plány, které zajišťují jejich dosažení. Marketingové plány je potřeba průběžně kontrolovat a včas zachytit případné odchylky.

Cíle můžeme specifikovat pro jednotlivé výrobky a služby, nebo pro konkrétní segmenty zákazníků. Podle Jakubíkové (2013) je nezbytné, aby každý cíl měl tzv. SMART charakter, aby byl tedy:

- **S** – specifický
- **M** – měřitelný
- **A** – dosažitelný
- **R** – reálný / relevantní
- **T** – časově orientovaný

Tato kritéria jsou naprosto nezbytná pro pozdější dosažení cílů. Je tedy potřeba se v rámci formulace cíle právě na metodu SMART zaměřit.

Cíle nemusejí být vždy zaměřeny jen ekonomicky, existují i cíle sociální, ekologické a další, dosažení těchto cílů může mít i tak ekonomický přínos. Na dosažení primárních ekonomických cílů se odráží například i cíl zaměřený na zvýšení povědomí o firmě, nebo vylepšení firemního image. (Jakubíková, 2013)

Cíle musejí podle Cooper a Lane (1999) v každém případě **být motivující** pro manažery a ostatní zaměstnance, **poskytovat možnost** jednoznačného vyhodnocení, **poskytovat východisko** pro určování strategií a marketingových plánů pro jejich dosažení.

Následující tabulka 4 reprezentuje příklady podnikových strategických cílů.

Tabulka 4: Příklady podnikových strategických cílů

Cíle týkající se postavení podniku na trhu:	podíl na trhu, velikost obratu, pozice (významnost) podniku na trhu, nové trhy
Cíle týkající se rentability:	zisk, rentabilita z obratu, rentabilita z vlastního a celkového kapitálu
Finanční cíle:	likvidita, struktura kapitálu, úvěrová důvěra, schopnost samofinancování
Sociální cíle:	ekonomické a sociální zabezpečení zaměstnanců, pracovní uspokojení, rozvoj osobnosti
Cíle týkající se tržní prestiže a společenského postavení:	nezávislost podniku, image a prestiž, společenský a regionální vliv, politický vliv atd.

Zdroj: vlastní zpracování, 2020 podle (Tomek, 1998; Růčková, 2019)

Z toho vyplývá, že cílů může být celá řada, každá firma by si tedy měla své cíle určit individuálně.

3.4 Stanovení marketingových strategií

Horáková (2014) popisuje strategii jako sled kroků, které vedou k naplnění podnikových cílů. Foret et al. (2003) doplňuje, že marketingová strategie odpovídá na otázku „*Co dělat?*“, aby podnikových cílů bylo dosaženo.

Hanzelková et al. (2009) rozšiřuje definici marketingové strategie jako vyjádření firemních záměrů v oblasti marketingu tak, aby byly splněny dlouhodobé strategické cíle a bylo díky tomu dosaženo konkurenční výhody.

Mezi základní tři konkurenční strategie patří podle Foreta et al. (2003) následující. **Strategie minimálních nákladů**, v rámci které firma usiluje o dosažení minimálních nákladů, aby mohla své produkty a služby nabízet za nižší ceny než konkurence a získat díky tomu tržní podíl. Firmy často disponují efektivními výrobními procesy a moderními technologiemi. Dosahují také vynikajících výsledků v oblasti nákupu, v marketingu však příliš dokonalé být nemusejí.

Strategie diferenciacie produktu, která znamená, že se podnik zaměří na vývoj produktu, který bude v některé oblasti ve srovnání s konkurenčními produkty vynikat. Konkrétně to může být provedení, forma, tvar, kvalita, trvanlivost, spolehlivost, styl, image, značka, aj. V rámci této strategie hraje velkou roli vliv reklamy, k diferenciaci využívá firma zpravidla své silné stránky.

Při uplatnění **strategie tržní orientace** se podnik zaměří na určitý, zpravidla menší segment trhu (mikrotrh), a ten se snaží ovládnout. Je zaměřený na co nejdokonalejší analýzu potřeb zákazníků v daném mikro segmentu. Některé podniky uplatňují různé kombinace výše uvedených marketingových strategií a některé podniky nenásledují vůbec žádnou ze strategií, doplňuje Foret et al. (2003).

3.5 Marketingové programy

Zapletalová (2006) definuje marketingové programy jako sled kroků zaměřující se na jednotlivé části marketingového mixu a operace s nimi. Dále uvádí základní rozhodnutí, která je potřeba při tvorbě marketingových programů učinit. Jedná se o určení velikosti marketingových výdajů, které je potřeba investovat, aby stanovených cílů bylo dosaženo. Dále je potřeba konkretizovat nástroje marketingového mixu a alokovat zdroje neboli rozdělit celkové výdaje mezi jednotlivé prvky marketingového mixu. Kotler et al. (2007) doplňují, že v centru marketingového programu se nachází výrobek, jeho cena, kvalita, design a vlastnosti.

Zapletalová (2004) dále uvádí následující marketingové programy. **Produktové programy**, které se zabývají sortimentními cíli a složením sortimentu. Řeší kvalitativní a kvantitativní parametry. Rozhodují o produktových řadách a řídí stávající produkty ve smyslu snížení nákladů, vylepšení produktu, přidání, či vyřazení produktů z portfolia. Zabývá se také značkou, kvalitou a designem. V rámci služeb se jedná především o rozhodování o sortimentu poskytovaných služeb a jejich zkvalitňování. Následující tabulka 5 zobrazuje náhled na způsoby, jakými nový produkt může řešit zákazníkovi problémy.

Tabulka 5: Nový produkt jako způsob řešení problému

	Nový trh	Existující trh
Jeden cílový segment	Produkt řeší nově vzniklý problém jedné skupiny	Produkt nabízí nové řešení konvenčního problému jedné skupiny
Několik cílových segmentů	Nový produkt přináší řešení pro různé zákaznické potřeby	Nový produkt nabízí vhodné řešení různým zákaznickým skupinám

Zdroj: vlastní zpracování, 2020 podle Zapletalové (2004, s. 95)

Jako prostředek vyjádření reakce trhu jsou vnímány **cenové programy**. Tvorbu ceny mohou ovlivnit externí i interní faktory. Ceny mohou být stanovovány podle několika strategií. Například strategie, cena versus kvalita, cenová strategie podle etapy životního cyklu produktu, cenová strategie, která je v souladu s produktovou strategií nebo cenová strategie ve vztahu ke konkurenci a zákazníkům. Cena může být určena také nákladovou metodou. Typy cenových strategií reprezentuje následující tabulka 6.

Tabulka 6: Cenové strategie

		Míra vztahu ke konkurenci	
		Nízká	Vysoká
Role ceny v marketingu	Aktivní	Strategie nízkého vztahu – aktivní role (cenové války, diskonty)	Strategie vysokého vztahu – aktivní role (prestižní produkty, převážně vysoké ceny)
	Pasivní	Strategie nízkého vztahu – pasivní role (spíše nízké ceny, obchodní řetězce)	Strategie vysokého vztahu – pasivní role (převážně vysoké ceny, necenové faktory)

Zdroj: vlastní zpracování, 2020 podle Zapletalové (2004, s. 96)

V rámci **distribučních programů** podnik řeší, jak výrobky a služby zákazníkovi doručit a jaká je jejich dostupnost. Zatímco **komunikační programy** řeší, jakým způsobem bude probíhat podniková komunikace směrem k zákazníkovi. Zde jsou

vytyčeny cíle komunikace a rozhodování o rozpočtech. Je zde zkoumáno, zda se jednotlivé druhy komunikace mezi sebou nevyklučují a zda má firma dostatečnou kapacitu a technologie k jejich realizaci dodávají Zapletalová (2004) a také Kotler et al. (2007).

3.6 Sestavení rozpočtů

Česká spořitelna (2013) uvádí základní dva typy rozpočtů.

Zakladatelský rozpočet shrnuje výdaje, které jsou k rozjezdu projektu potřeba, například pořizovací cena prodejny, nákup zboží, mzdy zaměstnancům, soc. a zdravotní pojištění, energie, pojištění a finanční rezerva atp.

Provozní rozpočet je stanovován na začátku účetního období. Vycházet může z výsledků období minulých a zahrnuje plánované změny. Průběžně monitoruje skutečné výdaje a příjmy v průběhu účetního období, a to za pomoci software nebo účetní. (Česká spořitelna, 2013)

Jakubíková (2008) uvádí k tématu marketingové strategické rozpočtování následující. Bez rozdílu, pro kterou marketingovou strategii se firma rozhodne, budou v rámci implementace strategie vznikat náklady. Tyto náklady závisí na výkonech a činnostech spojených s realizací strategických marketingových cílů.

Knight (2007) uvádí, že je velmi náročné jednoznačně určit, kolik peněz z výnosů do marketingu investovat. Cituje anglického filantropa a průmyslníka Lorda Leverhumea: „*Polovina peněz, které dávám na reklamu, je zbytečná, jenže nevím, která polovina.*“ (Knight, 2007, s. 110) Tento výrok do určité míry pravdivý je, nicméně moderní online marketing umožňuje měřit ziskovost například PPC reklam s vysokou přesností.

V rámci marketingového rozpočtování uvádí Knight (2007) následující metodu pro určení rozpočtu na marketing. V první řadě je potřeba určit částku, kterou je firma na marketing ochotná utratit, poté z ní vzít 75 % a tyto prostředky použít k dosažení vytyčených cílů. Zbýlých 25 % zbývá na krytí vícenákladů. Pokud zbylá čtvrtina nebude v rámci marketingového rozpočtu využita, zbydou peníze ve formě zisku.

Hlavní body marketingového rozpočtování podle Knighta (2007):

- Vždy si vypracujte marketingový rozpočet.
- Stanovte rozpočet s předstihem a předpokládejte, že jej utratíte.
- Rozložte riziko a především neriskujte.

3.7 Kontrola

V rámci kontroly se podnik zaměřuje na plnění úkolů, rozpočet a dosahování marketingových cílů. Foret et al. (2003) dále uvádí, že kontrola by měla být prováděna průběžně, aby bylo možné operativně reagovat na měnící se podmínky na trhu. Právě kvůli kontrole je nezbytné, aby marketingový plán byl písemným dokumentem a mohl být později zkontrolován.

Soukalová (2004) rozděluje kontrolu marketingové činnosti do čtyř úrovní.

Kontrola ročního plánu – V tomto kroku firma zjišťuje, zda dosáhla obratu, zisku a ostatních vytyčených cílů. Vedení firmy analyzuje prodeje, podíl na trhu a marketingové výdaje.

Kontrola rentability – V tomto segmentu podnik analyzuje, kde prodělává a kde vydělává. Hodnotí rentabilitu výrobků, oblastí, skupin zákazníků a obchodních cest.

Kontrola efektivnosti – Tuto kontrolu provádí vedoucí marketingové kontroly, sleduje se efektivnost prodeje, sleduje se výkonnost personálu, efektivnost reklamy a inzerce.

Kontrola marketingové strategie – Tato úroveň kontroly je zpravidla kompetencí vrcholového managementu. V jeho zájmu je analyzovat, zda podnik využívá svých nejlepších příležitostí ve vztahu k trhům, produktům a distribučním cestám. Pokud se firma potýká s hrubými nedostatky v efektivnosti marketingu, podstupuje zpravidla marketingový audit – hloubková kontrola jednotlivých aktivit.

3.8 Rizika

Rizika jsou úzce spjata se slabými stránkami společnosti. Plnění cílů můžou však ohrozit i další faktory, jako například nové technologie a tak podobně. Podnik by měl myslet i na krizový plán v případě, že by nastaly nepředvídatelné okolnosti. (Lešingrová, 2006)

Tím, že podnik připraví alternativní strategie k eliminaci vzniklých rizik, které mohou nastat díky reakci konkurence, slabým stránkám marketingu nebo jiným faktorům, dokazuje případnému investorovi svou připravenost na proměnlivé tržní podmínky. (Koráb et al., 2007)

4 Strategický marketingový plán společnosti UčímSeNěmecky.cz

V této kapitole byl vypracován strategický marketingový plán pro konkrétní společnost. Bylo uvedeno představení společnosti jako takové, její mise, vize a podnikatelský model. V další části kapitoly byla rozpracována situační analýza, která se zabývala okolím společnosti, analyzuje jej od vnějšího směrem k vnitřnímu. V textu bylo uvedeno produktové portfolio společnosti, analyzován trh a konkurence. Po analýze zákazníka byla jako syntéza výše uvedených vypracována SWOT analýza.

4.1 Představení společnosti

Název společnosti: UčímSeNěmecky.cz

Sídlo společnosti: XYZ

Datum založení: 1. květena 2016

Právní forma: OSVČ

Personální struktura: Jan Audes – autor projektu

Jak název napovídá, společnost UčímSeNěmecky.cz byla Janem Audeselem založena za účelem online výuky německého jazyka. Její vznik je datován na květen 2016, kdy byla spuštěna webová prezentace firmy.

Společnost prosazuje dvě hlavní myšlenky. První z nich je, zaměřit se na poskytovanou službu a přetransformovat ji do podoby produktu. Výuka němčiny je totiž služba, v rámci které většinou lektor fyzicky tráví čas se studenty a vyměňuje svůj čas za peníze. UčímSeNěmecky.cz se však zabývá prodejem online video kurzů. Produkt tedy stačí vytvořit jedenkrát a dále jej opakovaně prodávat. Díky tomu se nabízí možnost vyučovat neomezené množství studentů naráz a výuka není časově, ani prostorově omezena. Druhou myšlenkou je, že výuka probíhá online, k lekcím mají zájemci přístup přes svůj počítač, tablet nebo mobilní telefon prakticky kdekoliv, kde je možnost připojení k internetu. Díky tomu mají studenti možnost věnovat se výuce na cestách, v pohodlí svého domova nebo kdekoliv jinde. Projekt zájemcům přibližuje německý jazyk netradičním a zajímavým způsobem. Autor lekcí Jan Audes dbá

na autentický a osobitý přístup. Některé lekce jsou velmi seriózní, plné gramatiky a tabulek, na druhou stranu mají zájemci možnost využít i odlehčené výuky, která probíhá spíše ve stylu „škola hrou“.

Společnost je řízena jediným člověkem, který se stará o chod celého projektu. Jan Audes podniká na živnostenský list jako OSVČ, předmětem podnikání je *Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona*. Jako obory činnosti má podnikatel ve svém živnostenském listu uvedeno *Zprostředkování obchodu a služeb, Poradenská a konzultační činnost, Zpracování odborných studií a posudků, Překladačská a tlumočnická činnost*. Platnost živnostenského oprávnění není omezená.

4.1.1 Mise a vize společnosti

Mise Jana Audese, zakladatele společnosti UčímSeNěmecky.cz, je přinášet německý jazyk všem zájemcům, a to lidským a kreativním přístupem. S mottem: „*Netvrdím, že je němčina jednoduchá, ale tvrdím, že se dá jednoduše vysvětlit!*“ šíří německý jazyk po internetu za pomoci moderních technologií a dělá tím němčinu dostupnější pro všechny.

Vize společnosti UčímSeNěmecky.cz je zjednodušit výuku němčiny a učinit ji přístupnější pro co nejvíce lidí. Dále stát se významným hráčem na poli výuky německého jazyka v České republice a na Slovensku. Jan Audes se chce také stát uznávaným expertem v oboru, tedy profesionálním online lektorem německého jazyka.

4.1.2 Podnikatelský model společnosti UčímSeNěmecky.cz

Jednou z hlavních myšlenek společnosti UčímSeNěmecky.cz je vzít službu a přetransformovat ji na produkt. Výuka jazyků v klasickém slova smyslu je službou, lektor vyměňuje svůj čas za peníze a vždy je omezen určitým časovým fondem, který je možné během jednoho výukového dne vyčerpat. Společnost UčímSeNěmecky.cz však vzala výuku jazyků a přetransformovala ji z podoby služby, do podoby produktu. Nabízí tedy videa, která jednou vytvoří a poté je může prodávat opakovaně

v neomezeném množství. Počet studentů v tomto případě není ničím omezen. Transformace ze služby na produkt však nestačí, je třeba velmi vážně uvažovat o Kiršově mottu „*Pomáhej, pak prodávej!*“ a uvědomit si, že pro úspěšné fungování firmy v tomto oboru je nezbytné nejdříve dávat, až pak brát. Podnikatelský model tedy sleduje trend infopodnikání, v rámci kterého se jedná výhradně o prodej digitálního obsahu.

Celý systém funguje tak, že je návštěvnost na web přiváděna přes facebookovou PPC (Pay per Click) reklamu. Na úvodní stránce webu mají návštěvníci možnost přihlásit se do 14denního online kurzu němčiny zdarma. Úvodní stránka nemá za úkol nic jiného, než nabídnout potencionálnímu zákazníkovi 14denní kurz německého jazyka zdarma výměnou za jeho emailovou adresu. Úvodní stránka nenabízí nic ke koupi, ani nepropaguje cokoli jiného. V tomto případě pouze sbírá emailové adresy zájemců, na které jim budou jednotlivé lekce odesílány. Následující Obrázek 6 zobrazuje přihlašovací formulář do čtrnáctidenního kurzu německého jazyka zdarma.

Obrázek 6: Formulář pro vstup do kurzu německého jazyka zdarma



PRO PŘIHLÁŠENÍ
DO INTENZIVNÍHO KURZU
NĚMČINY ZADEJTE PROSÍM
SVÉ JMÉNO A EMAIL.

Křestní jméno:*

Emailová adresa*

Vstoupit ZDARMA

Vaše osobní údaje (jméno a emailová adresa) budou zpracovány dle zákonem daných pravidel (GDPR).
Více o našich zásadách zpracování osobních údajů zde.

Zdroj: UcimSeNemecky.cz (2018)

Sbírání emailových adres za pomoci úvodní stránky je v rámci infopodnikání naprosto klíčové, je to základní stavební kámen tohoto podnikatelského modelu. Touto cestou je budována relevantní databáze potencionálních zákazníků.

V první řadě je potřeba provést zájemce kurzem zdarma, pomoci jim zvládnout pracovní listy, poslech i video lekce. Díky zasílaným materiálům si potenciální zákazník s podnikatelem vytváří vztah a důvěru. V jeho očích je lektor expert, který mu pomáhá na jeho cestě ve studiu němčiny. Během dvoutýdenního online video kurzu mají studenti možnost využívat i volně dostupné výukové materiály na facebookové stránce, Instagramu a YouTube kanálu. Veškerý obsah je zdarma, autor klade při jeho tvorbě důraz na jednoduchost a nápaditost.

Po dvou týdnech projde potenciální klient kurzem zdarma, má v autora důvěru a zná jeho produkt. Je seznámen se stylem výuky a naučil se mnoho nového. Nyní přichází další krok, email s nabídkou Online kurzu 1, který na předchozí kurz zdarma volně navazuje. Zákazník má důvěru, ví, co od podnikatele čekat, a v realizaci objednávky placeného kurzu mu nic nebrání.

Část klientů nakoupí a pokračují v navazujícím kurzu, ostatní objednávku nerealizují a vyčkávají. Právě s těmito potenciálními zákazníky je potřeba nadále komunikovat. Nejedná se jen o komunikaci na sociálních sítích, ale především o email marketing. Emailová databáze je to nejcennější, co infopodnikatel vlastní a musí o ni tedy pečovat. I v této fázi platí, že je nezbytné nejdříve pomáhat, až pak prodávat. Na databázi jsou tedy odesílány emaily s kvalitním, hodnotným obsahem zdarma a jen výjimečně jsou jim odesílány nabídky ke koupi. Asi největší síla rozsáhlé emailové databáze je, že v případě spuštění nového produktu je možné bez vložení jediné koruny do reklamy nabídku okamžitě odeslat emailem na tisíce relevantních potenciálních zákazníků.

Lean Canvas

V rámci podnikatelského modelu byl vypracován Lean Canvas. Podle Mikulášové a Sedláka (2015) se jedná o druh podnikatelského plánu, který se díky zjednodušení vejde na jeden list papíru a pomáhá podnikateli získat ucelený pohled na celou problematiku. Jeho jednotlivé části jsou patrné na následujícím obrázku 7.

Obrázek 7: Lean Canvas

Lean Canvas

Podnikatelský plán na jedné straně papíru

Projekt: UčímSeNěmecky.cz		Autor: Jan Audes		Datum: 10.04.2020	
				Verze # 5	
Problém <small>Jaké jsou 1-3 nejpalčivější problémy vašich zákazníků?</small> <ul style="list-style-type: none"> - neumí Nj - nemají na učení čas - neví, kde začít - mají z Nj strach 	Řešení <small>Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?</small> <ul style="list-style-type: none"> - Nj doručím až k Vám domů (online) - strukturovaný kurz zajišťující pokrok 	Unikátní nabídka hodnoty <small>Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka?</small> <ul style="list-style-type: none"> - originální přístup k výuce - Nj doručím až do Vašeho obývacího pokoje - 100% časová flexibilita - strukturované materiály - netradiční výukové metody 	Neférová výhoda <small>Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy?</small> <ul style="list-style-type: none"> - autor je značka "Jan Audes tvůrce webu UčímSeNěmecky.cz" - strávil 2,5 roku v Německu - charismatické vystupování 	Zákazníci <small>Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?</small> <ul style="list-style-type: none"> 1) zájemci o práci v německu, především dělnické, technické a zdravotnické profese 2) lidé, s německy mluvícím zetěm / snachou (jiným členem rodiny) 	
					Existující alternativy <small>Jak zákazníci řeší své problémy dnes?</small> <ul style="list-style-type: none"> - samostudium z knih - drahé a nekomfortní soukromé doučování - konkurenční online kurzy - jazykové školy
Struktura nákladů <small>Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?</small> Popsáno v samostatné kapitole.			Cenový model <small>Jak nasmlouáte vaše řešení problému?</small> <ul style="list-style-type: none"> - zákazníci platí za jednotlivé online kurzy - ceny závislé na rozsahu kurzu, zohledňuje konkurenční ceny 		

Zdroj: vlastní zpracování, 2020 podle Lean Canvas (2015)

Z levé horní části výše uvedeného obrázku vyplývá, že se podnik na začátku plánování zabývá zákaznickým problémem. Zákazníci UčímSeNěmecky.cz nejčastěji řeší, že neumí německy a chtějí to změnit. Často nemají na učení čas a neví, kde začít. Dále je potřeba analyzovat, jaké konkrétní vlastnosti nabízeného produktu / služby zákazníkův problém vyřeší. Strukturované online kurzy doručí UčímSeNěmecky.cz díky internetu zákazníkům až domů. Následuje určit, čím chce firma upoutat pozornost a zákazníka zaujmout. Jan Audes se odlišuje originálním přístupem k výuce, nabízí 100 % časovou flexibilitu a prezentuje netradiční výukové metody. Lean Canvas přináší také pohled na neférovou výhodu, který podnik má a konkurenci ji nemůže snadno napodobit. Neférová výhoda UčímSeNěmecky.cz je značka, autor Jan Audes vystupuje svým jménem a vlastní tváří, díky tomu vytváří kolem své společnosti značku. Dále předává zkušenosti nabyté 2,5 lety strávenými v Německu. V další sekci jsou popsáni zákazníci. Cíloví zákazníci UčímSeNěmecky.cz jsou zájemci o práci v Německu a lidé s německy mluvící částí rodiny. Podnik se zajímá také o existující alternativy, jak zákazníci řešili

daný problém doposud. Zákazníci Jana Audese se doposud učili sami z knih, chodili na doučování, nebo využívali jiné formy studia. Indikátory úspěchu jsou zpravidla vyjádřeny v podobě podílu na trhu nebo zisku. UčímSeNěmecky.cz vyjadřuje úspěšný indikátor chodu společnosti jako zisk ve výši 20–30 tisíc Kč měsíčně. Cesty k zákazníkům jsou komunikační kanály. Zde společnost volí Facebook, YouTube, Instagram a organické vyhledávání. Prvními vlaštvkami jsou první plánovaní zákazníci. Konkrétně pendleři a osoby mající německy mluvící část rodiny. Lean Canvas obsahuje také stručně uvedenou strukturu nákladů a cenový model společnosti, který Jan Audes v tomto zjednodušeném podnikatelském plánu nerozvíjí, protože mu je věnována samostatná podkapitola.

The Value Proposition Canvas

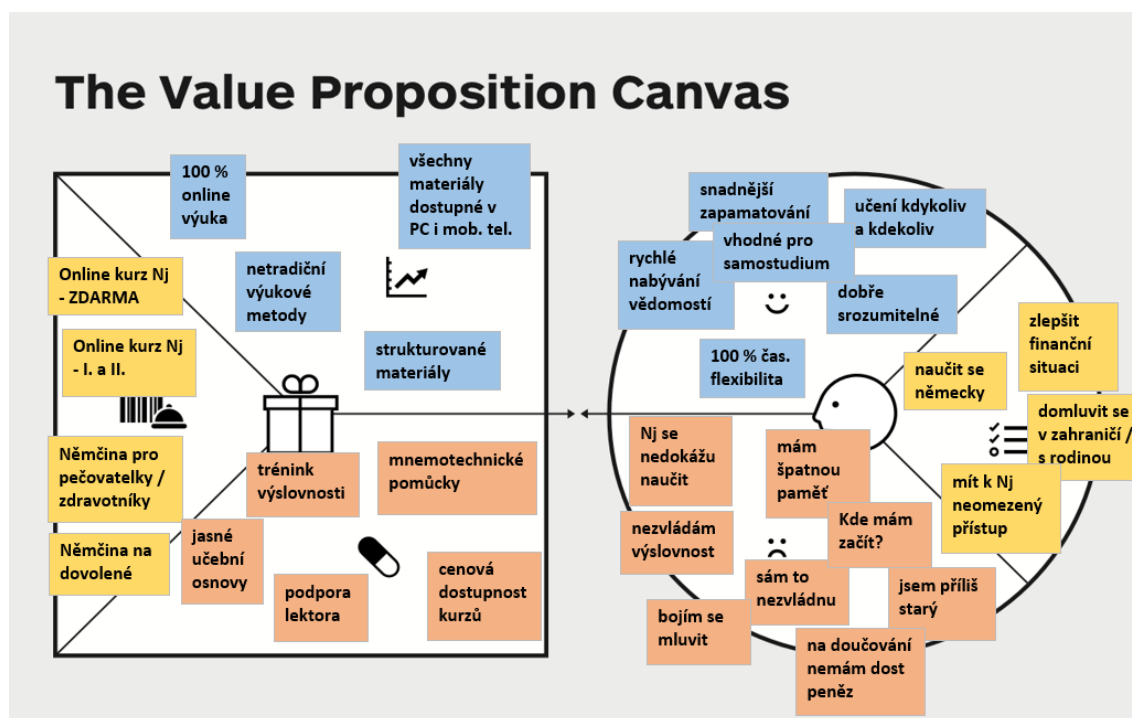
Sunitka.cz (2017) definuje Value Proposition Canvas jako strategický nástroj, který pomáhá lépe poznat zákazníky daného podniku a nabízí odpověď na základní dvě otázky: KDO je zákazník podniku a PROČ by měl mít o daný produkt či službu zájem. Value Proposition Canvas na níže uvedeném obrázku 8 je rozdělen na dvě poloviny, pravá strana **Customer segment** (segment zákazníka) je pohled zákazníka a obsahuje tři části. První část (žluté štítky) **Customer jobs** představuje problémy zákazníka, jeho potřeby a úkoly, které chce splnit. Jako hlavní potřeby cílových zákazníků UčímSeNěmecky.cz bylo identifikováno naučit se německy, zlepšit svou finanční situaci, domluvit se v zahraničí a mít němčinu přístupnou bez omezení. Druhá část (růžové štítky) **Pains** představuje zákaznickova trápení, problémy, úzkosti, nástrahy a negativní emoce. Zde byly identifikovány strachy, že se zákazník němčinu nedokáže naučit, nezvládne výslovnost, neví, kde má začít atp. Poslední část (modré štítky) **Gains** naopak zobrazuje přínosy, očekávání a přání zákazníka. Zákazník UčímSeNěmecky.cz očekává časovou flexibilitu, dobře srozumitelné materiály vhodné pro samostudium, rychlý posun vpřed a představení metod pro snadnější zapamatování.

Levá strana **Value Proposition** reprezentuje podle Sunitka.cz (2017) hodnotu, kterou firma vytváří a pomáhá tak řešit zákaznickovy problémy. Skládá se také ze tří částí, **Product and Services** (žluté štítky) představuje konkrétní produkty a služby, které firma zákazníkům přináší. Druhá část, **Pain Relievers** (růžové štítky), přináší vlastnosti

služby nebo produktu, které pomáhají zmírňovat zákaznickovy obavy. Modré štítky reprezentují **Gain Creators**, které mají přímý vliv na přínosy požadované zákazníkem. Value Proposition Canvas je potřeba začít zpracovávat zprava, tedy z pohledu zákazníka, následně se vypracují segmenty vlevo. Mají vzniknout návrhy, které se seřadí dle důležitosti. Díky Value Proposition Canvas podnik zjišťuje, jestli jeho produkty a služby dostatečně odpovídají na zákaznické problémy a potřeby a zda bylo docíleno něčeho, co se nazývá “product market fit”, doplňuje Lovebrand<3 (2019).

Následující obrázek 8 reprezentuje konkrétní Value Proposition Canvas pro UčímSeNěmecky.cz.

Obrázek 8: Value Proposition Canvas



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V pravé části obrázku 8 jsou zpracovány potřeby zákazníka (žluté štítky), jedná se především o jeho touhu naučit se německy a zlepšit si díky tomu život po finanční a vztahové stránce. Žluté štítky v levé části představují konkrétní produkty, které UčímSeNěmecky.cz zákazníkům nabízí k uspokojení zmíněných potřeb. Růžové štítky v pravé části reprezentují, čeho se zákazníci UčímSeNěmecky.cz obávají, je to jejich nízké sebevědomí ve vztahu k německému jazyku, to že neví, kde s učením začít atp. Zmírnění těchto obav nabízí růžové štítky na levé straně obrázku. Jedná se

o mnemotechnické pomůcky, cenovou dostupnost produktů, podporu lektora a další. Modré štítky v pravé horní části obrázku reprezentují očekávání zákazníka. Zákazník očekává, že díky metodám UčímSeNěmecky.cz dokáže ve studiu Německý jazyk dělat pokroky. Očekává časovou flexibilitu, nezávislost na čase a místě a vhodnost materiálů pro samostudium. K naplnění očekávání přispívá UčímSeNěmecky.cz právě poskytnutím materiálů vhodných pro samostudium a jejich dostupností online.

4.2 Situační analýza

V této podkapitole byla zpracována situační analýza. Jejím výsledkem je reálný pohled na aktuální stav makro-, mezo- a mikroprostředí firmy, stav produktového portfolia, jeho popis a cenová struktura. Dále zde byl analyzován trh, konkurence a zákazník. V kapitole byla uvedena také zmínka o aktuální krizi spojené s COVID-19 a její dopady na chod společnosti.

4.2.1 Analýza vnějšího prostředí

Pro analýzu makroprostředí společnosti UčímSeNěmecky.cz byla zvolena SLEPT analýza, která je zaměřená na společenské, právní, ekonomické, politické a technologické faktory.

První kategorie **Social**, představuje společenské a demografické faktory. V tomto bodě hraje roli věková skladba obyvatel, nejčastějším zákazníkem společnosti UčímSeNěmecky.cz jsou ženy, a to ve věku 35-59 let. Pro dosažení obchodních výsledků hraje klíčovou roli jejich počítačová gramotnost. Společnost inzeruje pouze online, takže cílí na uživatele sociálních sítí. Proto, aby studenti mohli v rámci online kurzů plnohodnotně spolupracovat, je potřeba aby se přihlásili do uzavřené členské sekce a do počítače si stáhli výukové materiály. Ze zkušenosti vyplývá, že tento bod bývá v některých případech kamenem úrazu. Proto členská sekce obsahuje obrázkové návody, jak s materiály pracovat.

Stále se zvyšující životní úroveň obyvatel vede k tomu, že lidé mají potřebu neustále se vzdělávat, a právě dobře dostupné jazykové online kurzy jsou pro ně atraktivním

způsobem pro seberozvoj. Na rostoucí životní úroveň v České republice mají vliv různé faktory, například rostoucí HDP uvedené v následující tabulce 7.

Tabulka 7: Nominální hrubý domácí produkt v ČR

		2015	2016	2017	2018	2019
Nominální hrubý domácí produkt	<i>mld. Kč</i>	4 596	4 768	5 047	5 324	5 652

Zdroj: vlastní zpracování 2020, podle Ministerstva financí ČR (2020)

Z výše uvedené tabulky je patrné, že nominální HDP mělo v minulých letech rostoucí tendenci. Zvyšující se životní úroveň potvrzuje i následující tabulka 8, která přibližuje vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy.

Tabulka 8: Průměrná hrubá měsíční mzda

	2015	2016	2017	2018	2019
Průměrná hrubá měsíční mzda (Kč)	26 591	27 764	29 638	31 868	34 125

Zdroj: vlastní zpracování 2020, podle ČSÚ (2020c)

Hrubá měsíční mzda obyvatel území ČR má také rostoucí tendenci.

Kategorie **Social** se dotýká i současná globální pandemie zapříčiněná virem COVID-19. Lidé jsou díky restrikcím ve volném pohybu nuceni trávit více času doma. Často nemohou řádně docházet do zaměstnání a hledají činnosti, kterými by volný čas vyplnili. Právě jazykové online kurzy by zde mohly být jednou z možností.

Druhá kategorie **Legal** reprezentuje právní faktory. Co se legislativy týče, dotýká se společnosti UčímSeNěmecky.cz asi nejvíce regulace ochrany osobních údajů zákazníků (GDPR). Autor projektu Jan Audes dbá na všechny právní aspekty v rámci zpracování osobních údajů, jako je například udělení souhlasu se zpracováním osobních údajů a zasíláním obchodních sdělení / newsletteru. Právě při zasílání obchodních nebo informačních sdělení emailem je odesílatel povinen do patičky emailu uvést tlačítko „*Odhlásit*“, které umožňuje příjemci emailu být z rozesílky vyřazen. Toto kritérium autor Audes splňuje.

Dalším faktorem je **Economic**, prezentující (makro)ekonomické faktory. Díky stabilně rostoucí ekonomice se podobným projektům jako je UčímSeNěmecky.cz v posledních letech daří, zájem o vzdělávací online kurzy roste. Hospodářská politika vlády je nastavena poměrně příznivě, díky tomu se může UčímSeNěmecky.cz rozvíjet bez velkých překážek ze strany státu.

Jelikož autor projektu prodává své produkty i do zahraničí (především na Slovensko), hraje v rámci ekonomických výsledků roli i kurz CZK / EUR. Pokud koruna slábne, jsou pro Slováky kurzy cenově výhodnější, než když koruna posiluje.

V členských zemích EU je možný volný pohyb zboží, osob, služeb a kapitálu, díky tomu může UčímSeNěmecky.cz realizovat i mezinárodní transakce. Díky volnému pohybu osob mají studenti německého jazyka možnost vycestovat za prací do zahraničí, což je ke studiu motivuje. Tyto fakty jsou však momentálně omezeny kvůli COVID-19 (viz níže, kategorie Political).

Během krize, která byla zapříčiněná globální pandemií, a po ní je předpovídána ekonomická recese spojená s růstem nezaměstnanosti. Dá se tedy předpokládat, že zákazníci budou v budoucnu disponovat menším počtem peněžních prostředků. Znamená to, že zřejmě přejdou k cenově dostupnějším variantám výuky německého jazyka. Online kurzy společnosti UčímSeNěmecky.cz jsou cenově dostupnější než jazykové školy, soukromé doučování a výuka po Skype. Nehledě na to, že Jan Audes poskytuje mnoho volně přístupných materiálů ke samostudiu ve formě videí, pracovních listů a obrázků.

Čtvrtým faktorem je **Political** neboli politické faktory. Nastavení politiky v Čechách drobné podnikatele spíše podporuje. Daňová zátěž a výše odvodů na sociální a zdravotní pojištění jsou pro většinu podniků únosné. Audes tedy nevidí zmíněné faktory jako významnou překážku ve své činnosti.

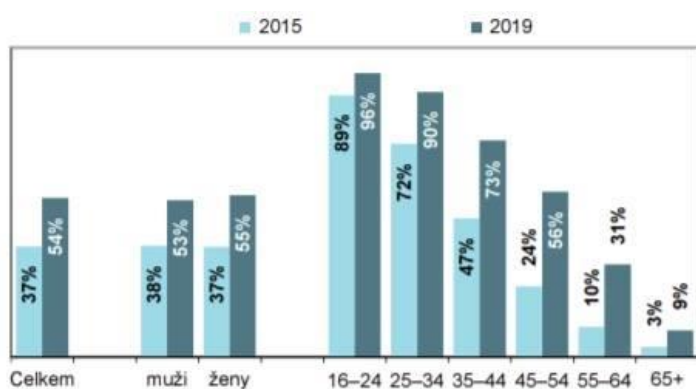
Až do nedávna platilo, že v zemi vládne mír a prosperita, podnikání tedy nebylo ohroženo vážnějším válečným nebo politickým konfliktem. Po vypuknutí globální pandemie pozorujeme však restriktce zejména v pohybu. Uzavření hranic hraje zásadní roli v pohybu Čechů a Slováků, kteří jezdí za prací do německy mluvících zemí.

Většina z těchto lidí nemůže kvůli tomu pracovat, což povede ke zhoršení jejich ekonomické situace. Na druhou stranu mají nyní více času ke studiu německého jazyka.

Závěrečným faktorem, který je v rámci vnějšího prostředí podniku zkoumán je **Technological**, technologické faktory. V odvětví prodeje digitálních produktů hrál naprosto klíčovou roli rozvoj internetu. Dle ČSÚ (2020a) bylo v roce 2019 k internetu připojeno již 81 % domácností. Audes si uvědomuje, že těmto 81 % českých domácností může doručit své kurzy až k nim do obývacího pokoje a vidí v tom velkou příležitost.

S využitím internetu je spojena i rostoucí popularita sociálních sítí. Následující obrázek 9 srovnává stav v roce 2015 a 2019.

Obrázek 9: Používání sociálních sítí podle pohlaví a věku



Zdroj: vlastní zpracování, 2020 podle ČSÚ (2020a)

Z grafu je patrné, že uživatelů sociálních sítí přibývá, největší nárůst byl pozorován v kategorii u obyvatel středního a vyššího věku (35-64 let).

Technologickou překážkou pro UčímSeNěmecky.cz je, že nemá v rámci svých online kurzů vyvinutou mobilní aplikaci. Jelikož mnoho studentů otevírá online kurzy převážně z mobilního telefonu, musí přes webový prohlížeč a dále na webové stránky společnosti. Tento sled kroků způsobuje v některých případech technické potíže. Mobilní webový prohlížeč občasně blokuje nová okna a studenty z členské sekce automaticky odhlašuje. Problém je i se stahováním materiálů. Zatímco na PC je možné v členské sekci stahovat materiály na pár kliknutí, na mobilním telefonu to může být složitější. Asi nejkomplikovanější situaci mají uživatelé iPhone, kteří při převádění

audio nahrávek z počítače (Windows) do telefonu, musejí využít nepříliš známý postup pro přesun hudby a audia přes iTunes (program pro správu hudby pro iOS – operační systém Apple).

Právě hladký průběh kurzu a technická zabezpečení hrají v rámci zákaznické spokojenosti velkou roli. Zákazníci dnešní doby jsou zvyklí mít všechno a hned. Chtějí objednat, zaplatit a se studiem německého jazyka začít okamžitě, v řádu několika minut. Jakákoliv technická komplikace se promítá velmi negativně.

Na druhou stranu budou lidé kvůli omezení pohybu a práci z domova nuceni naučit se ve větší míře používat moderní technologie. A to pro komunikaci, nákupy, vzdělávání a další, což hodnotí Audes jako příležitost pro své podnikání.

Bez neustálého rozvoje technologií by podnikání na internetu bylo velice obtížné. Audes uvádí, že bez využití nejmodernějších technologií by prodej jeho digitálních produktů stagnoval. Nejen že své zákazníky oslovuje pouze online, ale především používá marketingové nástroje, které hrají významnou roli v obchodovacím procesu.

V rámci projektu UčímSeNěmecky.cz je používán velmi propracovaný software, který umožňuje, nejen spravovat a rozesílat emailové kontakty, nabízí také možnost správy faktur a napojení platební brány. Poskytuje také nástroj, který umožňuje na pár kliknutí bez znalosti programování vytvářet rozsáhlé a strukturované webové stránky. Právě funkce jsou pro autora projektu Jana Audese klíčové. Autor není programátor a je jen základním uživatelem PC. Výše zmíněné nástroje jsou kvalitní, spolehlivé, mezi sebou dobře kompatibilní a cenově dostupné. Jedná se o balíček nástrojů od české firmy SmartSelling a.s. založené v Brně.

4.2.2 Analýza mezoprostředí

Pro analýzu konkurenční pozice firmy v odvětví byla zvolena Porterova analýza pěti sil. Tato analýza zkoumá faktory, které mají vliv na vyjednávací sílu firmy v rámci odvětví. Mezi analyzované faktory patří vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem, které na daném trhu působí.

Vyjednávací síla zákazníků

UčímSeNěmecky.cz má velké množství malých zákazníků, působí totiž na trhu B2C. Tito zákazníci nemají velkou vyjednávací pozici, pro realizaci obchodu musejí tedy přijmout to, co jim společnost nabídne. Zákazník může velmi snadno přejít ke konkurenci, která má srovnatelné ceny a kvalitu. Prodávané kurzy nejsou diferencované, zákazník si vybere z katalogu kurzů a nakoupí stejný produkt jako všichni ostatní. V tomto odvětví je poměrně velká hrozba, že zákazníci přejdou na spotřebu substitutů v podobě jazykových škol, Skype výuky a mobilních aplikací. Kvalita kurzů a předchozí zkušenost hrají při nákupním rozhodování velkou roli. Ti zákazníci, kteří už v minulosti u UčímSeNěmecky.cz nakoupili a byli spokojeni, mají vyšší tendenci dokupovat další kurzy.

Vyjednávací síla dodavatelů

Hlavním dodavatelem společnosti UčímSeNěmecky.cz je akciová společnost SmartSelling a.s., která poskytuje nástroje pro kompletní softwarové řešení. Díky produktům SmartSelling a.s. je autor projektu Jan Audes schopen svépomocí budovat webové stránky, spravovat emaily a zpracovávat fakturaci. Na českém trhu takto komplexní řešení žádná jiná firma za těchto cenových podmínek neposkytuje. Na světovém trhu poskytovatele podobných služeb nalezneme, ale jen málokdy poskytuje komplexní řešení (web, emaily, faktury). SmartSelling a.s. má také vynikající zákaznickou podporu a na svých webových stránkách dává k dispozici volně přístupnou rozsáhlou sbírku video návodů a screenshotů, jak s danými nástroji pracovat.

Přechod ke konkurenci by byl poměrně složitý. Dosáhnout takto vysokého stupně automatizace, které nabízí velmi dobře kompatibilní nástroje SmartSellingu by bylo velmi obtížné. Dodavatel má tedy velkou vyjednávací sílu.

Míra konkurence

Konkurence napříč odvětvím je poměrně vysoká, výukou německého jazyka se zabývá stále více firem, společností i jednotlivců. Na druhou stranu má trh v tomto odvětví tendenci spíše růst. Zájem o německý jazyk v Čechách a na Slovensku roste díky stále většímu zájmu pracovat v německy mluvících zemích. Faktem je, že Německo, Rakousko a Švýcarsko trpí nedostatkem pracovních sil, což způsobuje poptávku

po německy mluvícím personálu také z České a Slovenské republiky. Svoji pozici na trhu upevňuje Jan Audes především budování komunity kolem své značky. A to na Facebooku, YouTube i díky newsletteru, který pravidelně odesílá. Velká část výukových materiálů je poskytována zdarma formou videí a obrázků, díky tomu si autor drží svoji pozici na trhu.

Hrozba vstupu na trh

S trochou nadsázky můžeme tvrdit, že online mentorem německého jazyka se může stát každý, kdo umí aspoň základy němčiny a disponuje chytrým telefonem připojeným k internetu. Vstup na trh v tomto odvětví není nijak legislativně regulován. Nový konkurent nemusí před žádnou komisí prokazovat své znalosti, ani vlastnit jazykové certifikáty. Bariéra vstupu na trh je tedy velmi nízká.

Hrozba substitutů

Substituty jsou pro chod společnosti UčímSeNěmecky.cz velkou hrozbou. Autor vidí největší hrozbu v podobě neustále nově vznikajících mobilních aplikací, které jsou velmi dobře přizpůsobené mobilní výuce němčiny doma, na cestách, a v podstatě všude jinde než u obrazovky počítače. Dalším substitutem je živá výuka, ne každému studentovi totiž samostudium vyhovuje. Pojem živá výuka označuje klasické doučování v jazykové škole nebo soukromě. V posledních letech se také rozvíjí výuka přes Skype či jiné platformy, jejichž hlavní výhodou je, že žák ani lektor nemusí nikam dojíždět.

4.2.3 Analýza vnitřního prostředí

Pro analýzu vnitřního prostředí společnosti UčímSeNěmecky.cz byl zvolen marketingový mix 4C. Prvním bodem marketingového mixu je **Customer solution** (řešení potřeb zákazníka). UčímSeNěmecky.cz nabízí své produkty jako prostředek, díky kterému se dostanou zákazníci z bodu A do bodu B. Bod A je současný stav, realita, se kterou se zákazníci setkávají. Zatímco bod B reprezentuje cíle, přání a sny zákazníků, je to meta, na kterou se chtějí dostat, znamená to pro ně zdokonalit se v německém jazyce a hledají prostředek, díky kterému toho dosáhnou.

Druhým bodem je **Cost** (náklady vzniklé zákazníkovi). Tento prvek marketingového mixu pojednává o veškerých nákladech spojených s pořízením produktu nebo služby. UčímSeNěmecky.cz nabízí výhradně digitální produkty dostupné ke koupi pouze přes internet. Zákazník tedy nemusí vynakládat žádný čas ani peníze navíc. Vynaloží pouze čas, po který se produktu věnuje, jako náklad je možné zmínit počítač a připojení k internetu, bez kterých by produkt nemohl užívat. Produkty má možnost zakoupit na několik kliknutí doslova odkudkoliv, kde má možnost připojení k internetu. Správná cenová politika je důležitou částí marketingového mixu. Nejlevnější prodávanou položkou společnosti UčímSeNěmecky.cz jsou rozšiřující audio nahrávky ke kurzu zdarma za 48 Kč. Ostatní produkty se pohybují řádově ve stovkách až tisících korun. Detailnější popis bude uveden v dalších kapitolách.

Třetím bodem marketingového mixu je **Convenience / Channel** (dostupnost řešení). V rámci umístění a dostupnosti produktů hraje stěžejní roli internet. Veškeré kurzy němčiny jsou dostupné na webových stránkách společnosti, kde je možné je zakoupit. Díky tomu je němčina dostupná doslova na pár kliknutí a odkudkoliv.

Posledním bodem je **Communication** (komunikace). Komunikace rozhodně není jen reklama, jedná se také o vzájemnou interakci a zpětnou vazbu zákazníků. Klasická propagace známá z marketingového mixu 4P je spíše manipulativní, zatímco komunikace je do určité míry kooperativní. Autor Audes ke komunikaci používá emaily i sociální sítě (Facebook, Instagram, YouTube).

Do analýzy vnitřního prostředí patří kromě marketingového mixu 4C také **analýza lidských zdrojů**. UčímSeNěmecky.cz je společností, ve které její zakladatel Jan Audes pracuje sám, stará se tedy o chod celého projektu. Má absolutní kontrolu nad veškerým děním. Spravuje sociální sítě, vymýšlí atraktivní obsah ke sdílení, a to ve formě obrázků nebo videí. Spravuje a aktualizuje webové stránky, vymýšlí nové kurzy, které dále natáčí, stříhá a edituje. Rozhoduje o marketingových strategiích, sestavuje cestu zákazníka a rozhoduje o finanční strategii v rámci reklamy. V neposlední řadě pracuje s analytickými nástroji, na jejichž základě optimalizuje procesy napříč společností. Veškeré činnosti autor provádí sám, nemá žádné zaměstnance a žádnou z činností neoutsourcuje.

4.2.4 Analýza produktového portfolia

Společnost UčímSeNěmecky.cz přináší na trh online kurzy němčiny. Díky výuce online nejsou studenti v rámci studia závislí na čase ani místě. Stačí jim PC, tablet nebo mobilní telefon a připojení k internetu. Na začátku kapitoly byl zpracován stručný přehled kurzů, jejich detailnější popis je uveden v průběhu kapitoly. Následující tabulka 9 prezentuje základní informace o jednotlivých kurzech. Ceny kurzů se v průběhu let měnily, tabulka zobrazuje aktuální cenovou politiku společnosti. Z tabulky je patrné, že je u některých kurzů zjišťována zpětná vazba, která je příležitostí pro zlepšení budoucích aktivit a přizpůsobení kurzu zákaznickým potřebám.

Tabulka 9: Přehled produktového portfolia společnosti

Název kurzu	Cena (Kč)	Počet objednávek	Počet respondentů	Pozitivní reakce	Poznámka
Intenzivní kurz německého jazyka zdarma	-	11 000	680	97,6 %	-
Rozšiřující audio nahrávky ke kurzu zdarma (vstupní prodej)	48	1 159	-	-	-
Online kurz 1	1 280	313	69	91,3 %	73,9 % projevilo zájem o pokračování
Online kurz 2	1 290	54	18	88,8 %	94 % projevilo zájem o pokračování
Dovolená	299	76	19	94,7 %	78,9 % projevilo zájem o pokračování
Pečovatelky	795	71	-	-	-
100 sloves v malíčku	495	-	Vývoj produktu Q1+Q2/2020, ostrý start prodeje 09/2020		
Němčina pro techniky	1 990	-	Plán vývoje produktu Q4/2020, start prodeje 01/2021		

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Zákaznická spokojenost se pohybuje u sledovaných kurzů na poměrně vysoké úrovni, o čemž vypovídá i zpětná vazba v podobě pozitivních reakcí. Další informace k tabulce 9 uvádí následující text.

Intenzivní kurz německého jazyka zdarma – 14denní video kurz němčiny pro začátečníky a mírně pokročilé. Obsahuje 7 video lekcí a pracovní listy. Jedná se o jediný kurz, který je propagován placenou reklamou. Ostatní kurzy jsou propagovány pouze přes email marketing.

Rozšiřující audio nahrávky ke kurzu zdarma – Jedná se o sérii audio nahrávek doplňující kurz zdarma. Cena 48 Kč.

Online kurz 1 – Volně navazuje na kurz zdarma, jedná se o dvouměsíční video kurz čítající 16 lekcí a pracovní listy. Cena 1 580 Kč (pro účastníky kurzu zdarma v akci za 1 280 Kč).

Online kurz 2 – Jedná se o volné pokračování Online kurzu 1, které má 16 lekcí a trvá také 2 měsíce. Kromě video lekcí přináší také pracovní listy. Cena 1 290 Kč.

Dovolená – Jedná se o audio kurz z produktové řady Němčina do ucha. Čítá seznam nejpoužívanějších frází při dovolené v německy mluvících zemích. Obsahuje seznam 134 frází a audio nahrávky. Cena 299 Kč. Kurz je určen pro začátečníky a mírně pokročilé, kteří mají v plánu strávit dovolenou v německy mluvících zemích.

Pečovatelky – Druhý produkt z řady Němčina do ucha je audio kurz přinášející slovní zásobu všem, kteří se zajímají o němčinu ve zdravotnictví a pečovatelství. Obsahuje pracovní listy a audio nahrávky. Cena 795 Kč. Kurz je určen pro lékaře, zdravotní sestry, pečovatelky, ošetřovatelky a další zdravotnický personál.

100 sloves v malíčku – Audio kurz z řady Němčina do ucha byl v první polovině roku 2020 vyvíjen a spuštěn v rámci testovacího provozu. Relaunch je plánovaný na září 2020, do té doby bude optimalizován a testován. K produktu není dostupný dostatečný objem dat, takže v diplomové práci nebude dále popisován. Plánovaná cena je 895 Kč, akční nabídka 495 Kč. Kurz by měl obsahovat 100 německých sloves, audio nahrávky a pracovní listy. Aktuálně se pracuje na interaktivních online kvízech ke kurzu. Cílová

skupina je poměrně široká díky tomu, že je kurz široce zaměřen. Kurz by mohl oslovit všechny, kteří chtějí s německým jazykem začít, popřípadě jsou již mírně pokročilí.

Němčina pro techniky – Vývoj tohoto kurzu je plánován na Q4/2020. Předpokládaná cena 1 990 Kč. Cílovou skupinou budou řemeslníci a techničtí pracovníci se zájmem o práci v německy mluvících zemích.

Následující část kapitoly uvádí detailnější informace o kurzech nabízených na webu společnosti UčímSeNěmecky.cz. Přibližuje konkrétní konverzní poměry mezi jednotlivými kurzy a analyzuje prodejní procesy.

Intenzivní kurz německého jazyka zdarma

„Sedm video lekcí němčiny a sedm pracovních listů, to vše ve Vašem emailu během 14 dní a ZDARMA.“ Tímto motem nabízí Audes vstupní kurz německého jazyka. Aplikovaný cenový model FREEMIUM je podle kolektivu autorů Harvard Business Review (2018, s. 45) popsán jako zdarma dostupný produkt v základním rozsahu s možností dokoupení prémiového obsahu nebo rozšíření. Tento cenový model má v podnikatelském modelu UčímSeNěmecky.cz za úkol vyměnit hodnotný obsah za kontaktní údaje potencionálního zákazníka.

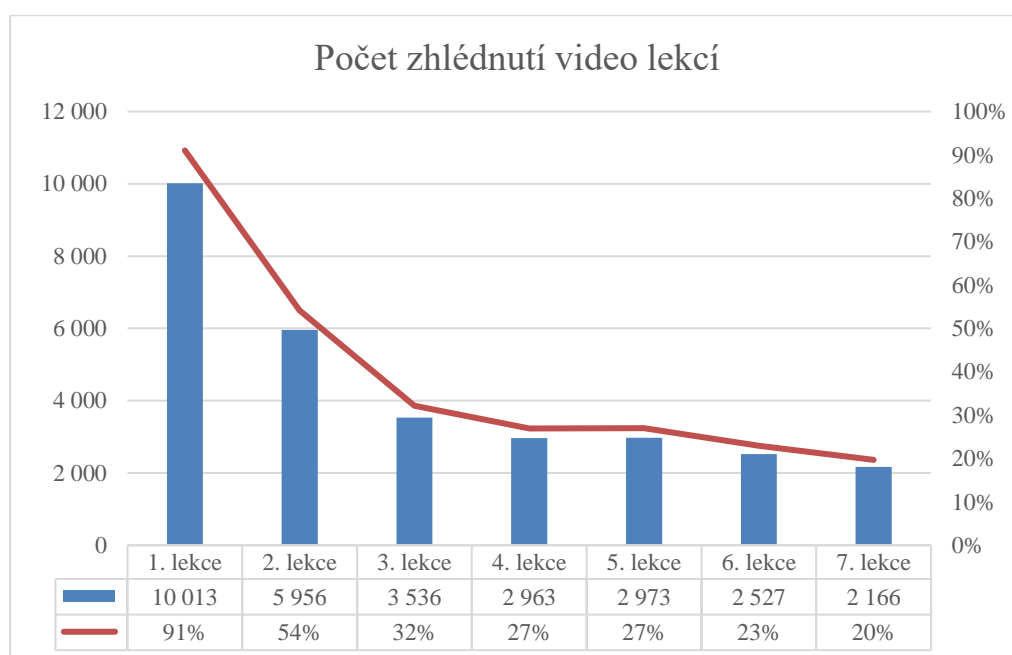
Intenzivní kurz německého jazyka zdarma obsahuje 7 video lekcí pro začátečníky a mírně pokročilé, délka jedné video lekce se pohybuje kolem 8 minut. Hlavním kritériem je udělat lekci krátkou a svižnou, vysvětlit studentům vše nezbytné a dále je nechat samostatně vyplňovat pracovní listy. Ke každé lekci náleží pracovní list, v rámci kterého mají studenti možnost procvičit si gramatiku a slovní zásobu přiblíženou ve videu. Rozsah pracovního listu je různorodý, zpravidla se jedná o 1 - 1,5 strany A4 se cvičeními, rekapitulací slovní zásoby a gramatikou. Samostatná práce studentů s pracovními listy není zdlouhavá a neměla by zabrat více než 20-30 minut v závislosti na schopnostech studenta. Na konci každého pracovního listu je klíč se správným řešením, kde si každý sám zkontroluje své úsilí.

Do kurzu se účastníci mají možnost přihlásit přes jednoduchý webový formulář (viz obrázek 6 kapitola 4.1.2), lekce jsou poté studentům rozesílány na zadané emailové

adresy. Kurz zdarma je jediný produkt, v rámci kterého jsou lekce odesílány emailem. Všechny ostatní produkty jsou zpřístupněny v členské sekci na webových stránkách společnosti.

Předpokladem pro nákup navazujících kurzů je dokončení základního kurzu zdarma, zde se ale setkáváme s komplikací. První lekci otevře naprostá většina účastníků (91 %), zatímco v průběhu kurzu zájem bohužel klesá a k poslední lekci se dostane jen zlomek studentů (20 %). Pokles zájmu o video kurz zobrazuje následující obrázek 10.

Obrázek 10: Počet zhlédnutí video lekcí kurzu zdarma



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Hlavní důvod poklesu zájmu o video lekce v průběhu kurzu je nevyhovující tempo. Kurz je určen pro začátečníky a mírně pokročilé, proto všichni zájemci s vyšší úrovní německého jazyka další videa neotevírají. Dalším důvodem, proč angažovanost účastníků tolik klesá je jejich motivace. Chtějí se sice daný jazyk naučit, ale nechtějí pro to nic dělat. Jsou dokonce naladěni na takovou vlnu pohodlí, že si neudělají čas ani, na zhlédnutí 5-8 minutového videa online kurzu. Vytisknout pracovní listy a pracovat s nimi je další velká komplikace, která stojí v cestě většímu zájmu o jednotlivé lekce. Třetí možností, proč v průběhu kurzu může upadat zájem je, že se za kurz neplatí. Díky tomu, že se do něj účastníci hlásí zdarma, si kurzu neváží a pokud lekce nevyužijí, nevadí jim to, protože o peníze nepřijdou.

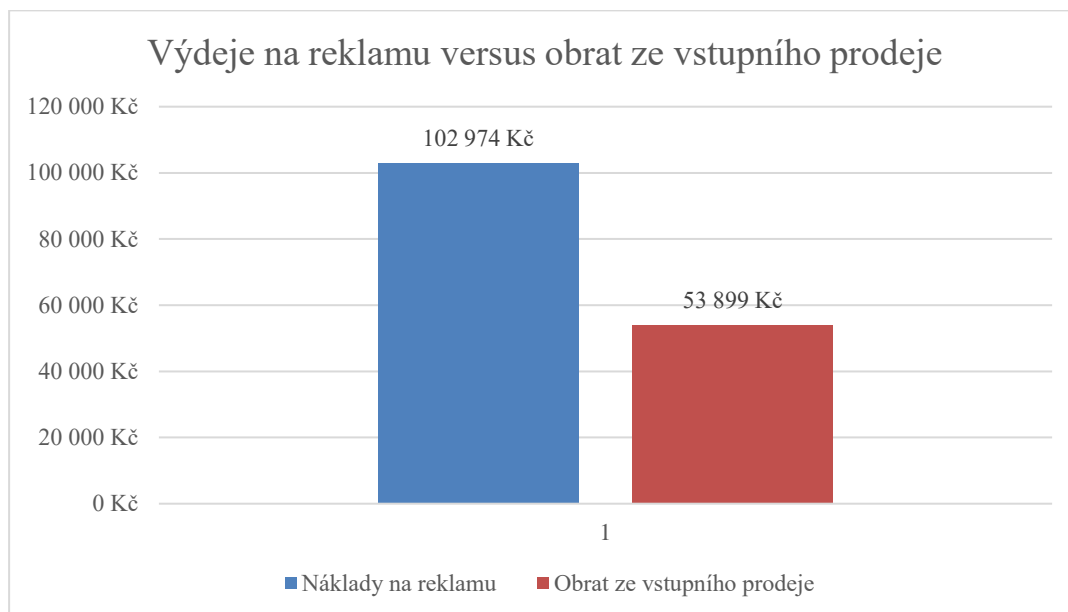
Vstupní prodej rozšiřujících audio nahrávek v rámci kurzu zdarma

Poté, co zájemce o intenzivní kurz německého jazyka zdarma vyplní přihlašovací formulář, je přesměrován na děkovací webovou stránku. Tato stránka potvrzuje hladký průběh přihlášení a nabízí studentům možnost zakoupit rozšiřující audio nahrávky ke kurzu zdarma se 75 % slevou – za 48 Kč. V rámci zavádění produktu na trh byly v srpnu a září 2017 testovány dva cenové modely 28 Kč a 48 Kč. Analýzy potvrdily, že cena nemá na nákupní konverzní poměr vliv. Díky tomu byl zvolen dražší cenový model 48 Kč. Tato prodejní stránka je nejúspěšnější napříč všemi prodejními stránkami projektu. Byla vytvořena podle šablony navržené jedním slovenským expertem na online marketing a generuje měsíčně desítky zaplacených objednávek. Konverzní poměr nákupu Rozšiřujících audio nahrávek ve sledovaném období byl **13,25 %**.

Hlavní myšlenkou vstupního prodeje je okamžitě získat zpět investici do reklamy. Tento produkt má za úkol pokrýt částečně nebo dokonce zcela výdaje na reklamu. Facebook posílá vyúčtování za reklamu vždy poslední den v měsíci. Systém společnosti UčímSeNěmecky.cz je nastaven tak, aby měsíční obrat byl z účtu platební brány převeden na účet UčímSeNěmecky.cz vždy před koncem měsíce a faktura za facebookovou reklamu mohla tedy být pokryta prostředky získanými za vstupní prodej. Tato myšlenka je velmi důmyslná a atraktivní. Pokud je celý proces dokonale optimalizován, nemusí podnik do reklamy vkládat další prostředky, ale využívá prostředky získané ze vstupních prodejů.

UčímSeNěmecky.cz vstupní prodej do dokonalosti vyladěný nemá, takže jsou vstupním prodejem výdaje na reklamu pokryty jen částečně. Následující obrázek 11 udává poměr nákladů na reklamu a obratu ze vstupního prodeje. Od srpna 2017, kdy byl vstupní prodej spuštěn, do prosince 2019 vygeneroval objem prodejů 53 899 Kč a pokryl celkem **52,34 %** nákladů na reklamu. Můžeme tedy tvrdit, že se díky drobné položce za 48 Kč nabízené účastníkům kurzu zdarma podařilo okamžitě vydělat více než polovinu nákladů na reklamu zpět.

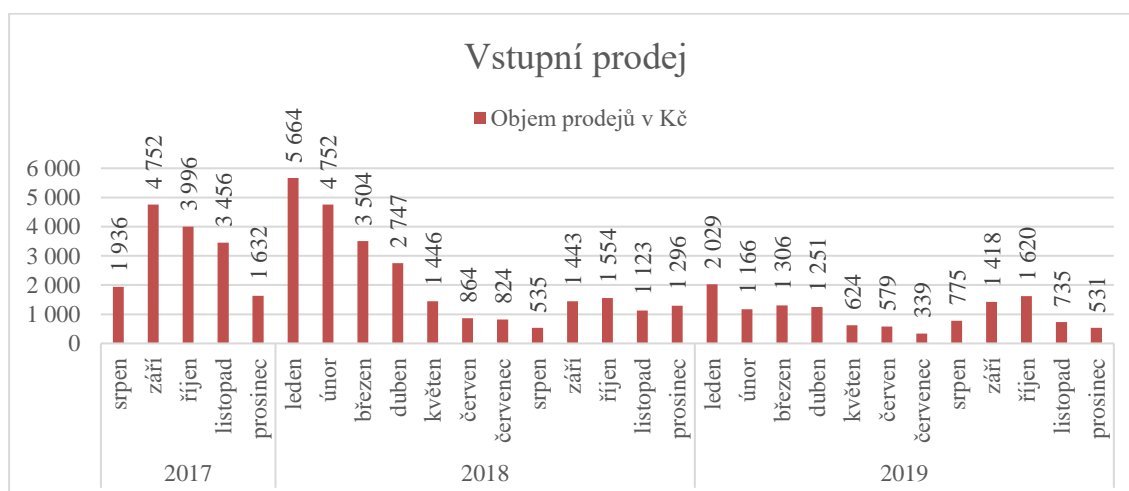
Obrázek 11: Výdaje na reklamu versus obrát ze vstupního prodeje



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Následující obrázek 12 zobrazuje objem prodejů vstupního audio kurzu za období srpen 2017 až prosinec 2019. Z grafu vyplývá určitá sezónnost, navýšení objemu prodejů bylo monitorováno především v září a říjnu a poté v lednu a únoru. Od června 2018 byly radikálně sníženy objemy investic do reklamy, což vedlo ke snížení celkového objemu prodejů. Detailnější pohled na sezónnost přináší další část této kapitoly.

Obrázek 12: Objem prodejů vstupního prodeje audio



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Na rozšiřující audio nahrávky se stahuje 100% garance vrácení peněz. Prodejní stránka uvádí: „*Pokud si do 14 dnů řeknete, že pro Vás nahrávky hodnotu pár desítek korun nemají, napíšete mi a já Vám peníze okamžitě vrátím.*“ Od srpna 2017, kdy byl prodej doplňujících audio nahrávek spuštěn, se neobjevil ani jeden požadavek na vrácení peněz.

Online kurz 1

Online kurz 1 je placený produkt a volně navazuje na předchozí kurz zdarma. Rozšiřuje nabyté znalosti a přináší nová témata. V jeho zpracování nalezneme podobnost s předchozím freemium kurzem. Rozsah je však větší, tento kurz trvá 8 týdnů a obsahuje 16 lekcí, osm hlavních lekcí a osm lekcí bonusových. Každá z hlavních lekcí je doplněna bonusovou rozšiřující lekcí, kde je probírána další problematika daných témat. Ke každé z 16 lekcí nechybí ani pracovní listy s klíčem k okamžité kontrole.

Novinkou Online kurzu 1 je členská sekce. Lekce zde již nejsou odesílány emailem, každý student obdrží po zaplacení přístupové údaje a tím získá do sekce přístup. Dalším rozdílem oproti kurzu zdarma je kontaktní formulář pod každým videem kurzu, skrz který mohou studenti klást lektorovi otázky. Dotaz je odeslán na lektorův email, ten poté na dotazy odpovídá. V Online kurzu 1 najdeme nově také možnost stáhnout video lekci ve formátu audio a věnovat se poslechu při dojíždění, sportu nebo domácích pracích. Díky tomu máme možnost obklopit se němčinou doslova kdekoliv a kdykoliv.

Účastníci kurzu najdou v každém z osmi výukových týdnů v členské sekci dvě nové lekce, na jejichž zveřejnění jsou vždy upozorněni emailem. K lekcím mají účastníci kurzu neomezený přístup, do členské sekce se mohou vracet i zpětně, a to po neomezenou dobu.

Kurz obsahuje následující témata:

- Minulý čas pravidelných sloves
- Užití záporu ve větách
- Nákup v německém obchodním centru
- Skloňování členů v jednotlivých pádech
- Určování členů podle koncovek
- Předložky se 3. pádem

- Dovolená
- Členové rodiny

Na kurz se stahuje 20denní garance vrácení peněz. Pokud účastník kurzu zjistí, že mu kurz nevyhovuje, ať už obsahem nebo úrovní němčiny, má možnost požádat o vrácení peněz za objednávku do 20 dnů od objednání. Garanci vrácení peněz využil v letech 2016-2019 pouze jeden student. Audes tedy hodnotí lhůtu 20 dní jako dobře zvolenou.

Z analýzy dat v období 2016-2019 vyplývá, že po skončení Intenzivního kurzu němčiny zdarma si placené pokračování objedná pouze **2,8 %** účastníků. Audes vyhodnocuje toto konverzní procento jako nízké, jedním z jeho cílů na následující období bude konverzní poměr zvýšit. Konkrétní hodnoty reprezentuje následující tabulka 10.

Tabulka 10: Konverze účastníků kurzu zdarma do Online kurzu 1

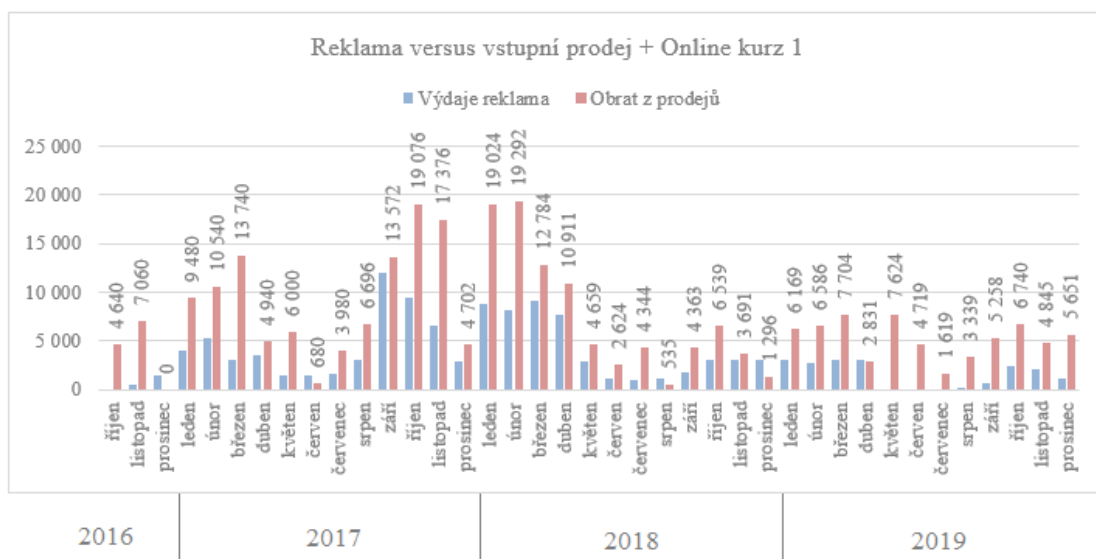
Počet účastníků kurzu zdarma	Počet účastníků Online kurzu 1	Konverze
11 000	313	2,8 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z tabulky uvedené výše vyplývá, že z 11 tisíc účastníků kurzu zdarma, kteří se v období 2016-2019 do kurzu přihlásili, si placené pokračování objednalo pouze 313 zákazníků.

Následující obrázek 13 udává poměr nákladů na reklamu propagující kurz zdarma versus obrát z prodeje vstupních audio nahrávek za 48 Kč + Online kurzu 1. Zde je potřeba zdůraznit, že reklamní kampaň propaguje pouze kurz zdarma, navazující Online kurz 1 je propagován jen skrze email marketing. Pro zachování přehlednosti byl popis dat u výdajů na reklamu odebrán. Popis dat tedy evidujeme pouze u objemu prodejů. Celkový pohled na výsledky společnosti UčímSeNěmecky.cz po jednotlivých měsících byl nezbytný pro určení sezonnosti pozorované v objemu prodejů kurzů německého jazyka.

Obrázek 13: Výdaje na reklamu versus obrat za vstupní prodej + Online kurz 1



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z výše uvedených obrázků vyplývá určitá sezónnost zájmu o vstupní audio nahrávky a Online kurz 1. Pozorujeme, že objem prodejů roste v září, říjnu, listopadu a druhý nárůst pozorujeme v lednu, únoru a březnu. První cyklus je spojen s tím, že je začátek školního roku a většina lidí má chuť pustit se do studia nebo samostudia. Druhý cyklus je spojen s novoročními předsevzetími. Silný leden je následován únorem a březnem, měsíci, ve kterých je zájem o učení stále vysoký. Naopak velmi slabé prodeje byly pozorovány v letních měsících. Nejslabším měsícem byl červen a také prosinec, v těchto měsících jsou potenciální zákazníci rozptýlení Vánocemi a začátkem prázdnin a o učení přílišný zájem nemají.

Online kurz 2

Online kurz 2 má totožnou strukturu jako Online kurz 1, probíhá taktéž v členské sekci a obsahuje celkem 16 lekcí - 8 lekcí hlavních a 8 lekcí bonusových, vše probíhá po dobu 8 týdnů. Po uplynutí kurzu zůstávají lekce studentům přístupné po neomezenou dobu. V kurzu mají studenti opět přístup nejen k videu, naleznou zde i na míru připravené

pracovním listy. Účastníci kurzu mají možnost stáhnout lekce v audio formátu a využít kontaktní formulář na lektora pro případné dotazy.

Online kurz 2 volně navazuje na předešlý videokurz s názvem Online kurz 1. Druhý kurz se dostává více do hloubky a studentům přibližuje nová témata a slovní zásobu. Otvírá také pomyslné dveře k novým kapitolám o gramatice.

Konkrétně v kurzu nalezneme následující témata:

- Objednávka v restauraci
- Dny v týdnu
- Hledání a zařizování ubytování
- Minulý čas nepravidelných sloves
- Stupňování přídavných jmen
- Předložky se 3. + 4. pádem
- Tipy na efektivní metody memorizace slovíček

Stejně jako na předešlý kurz platí také na Online kurz 2 garance vrácení peněz a to do 20 dnů od objednání. Za sledované období se neobjevil ani jeden nespokojený student.

Po skončení Online kurzu 1 si další pokračování zakoupilo ve sledovaném období pouze **17,3 %** zákazníků. Konkrétní hodnoty reprezentuje následující tabulka 11.

Tabulka 11: Konverze zákazníků Online kurz 1 - Online kurz 2

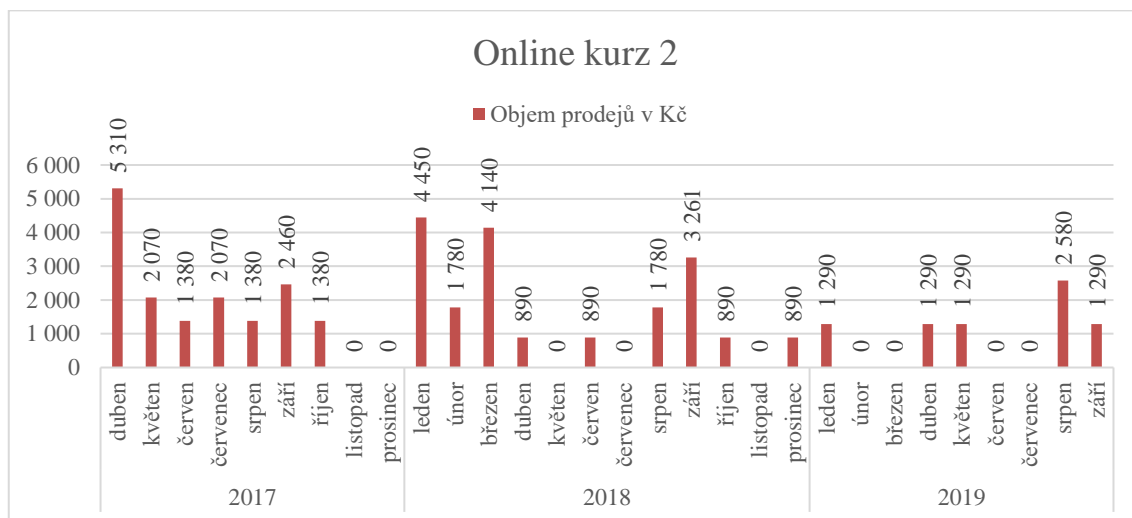
Počet účastníků Online kurzu 1	Počet účastníků Online kurzu 2	Konverze
313	54	17,3 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Výše uvedené konverzní procento hodnotí Audes jako nedostačující.

Následující obrázek 14 zobrazuje objem prodejů Online kurzu 2 v jednotlivých měsících.

Obrázek 14: Objem prodeje Online kurzu 2



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V rámci prodeje Online kurzu 2 nebyla pozorována tak silná sezónnost jako v případě Online kurzu 1.

Němčina do ucha – Dovolená

Jak název napovídá, tento projekt nenabízí výuková videa, nýbrž výukové audio nahrávky. Projekt vznikl v době, kdy autor Jan Audes neměl k dispozici vybavení a prostory pro natáčení video kurzů. Rozhodl se tedy tvorbu materiálů zjednodušit a videa vynechat. Hlavní myšlenkou projektu je, slogan: „*Poslechu se můžete věnovat při vaření, dojíždění, řízení nebo sportu.*“ Díky audio nahrávkám nemusí již studenti sedět u počítače a mohou si němčinu vzít s sebou doslova kamkoliv.

První produkt v rámci tohoto projektu nese název **Dovolená**. Jedná se o samostatný produkt, na jehož vzniku se podílela rodilá mluvčí z Berlína. Tento audio kurz obsahuje 134 německých frází a pojmů, rozdělených tematicky do devíti kategorií. Jak název napovídá, jedná se o fráze, které přijdou vhod při dovolené v německy mluvících zemích. V kurzu nenalezneme pracovní listy, k dispozici je pouze seznam všech frází a audio nahrávky ke stažení. Obsah kurzu přibližuje následující obrázek 15.

Obrázek 15: Obsah audio kurzu Dovolená

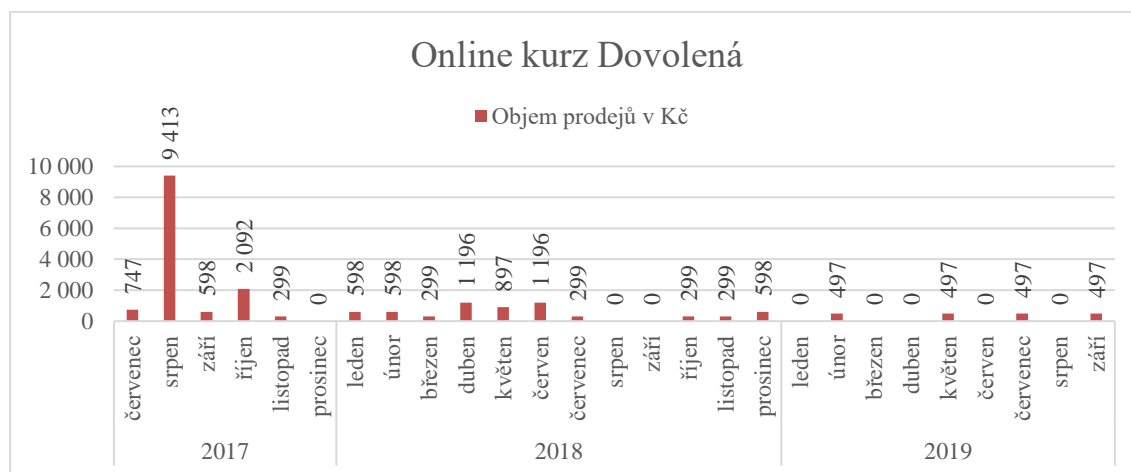
- | | |
|--|---|
| <p>1 Obecné
- pozdravy, navazování prvních kontaktů</p> <p>2 Einkaufen
- základní fráze nezbytné pro nakupování</p> <p>3 Nerozumím
- co říct, když nerozumíme</p> <p>4 Restaurant
- objednávka a placení v restauraci</p> <p>5 Zeptejte se na cestu
- když nevíte kudy dál, zeptejte se :)</p> | <p>6 Hromadná doprava
- MHD v centru i na periferiích</p> <p>7 Hotel
- základní slovní zásoba pro ubytování v hotelu</p> <p>8 Procházka po městě
- hledáme poštu, banku, atp.</p> <p>9 Nehoda
- okradli mě, onemocněl jsem :(</p> |
|--|---|

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V rámci každé z devíti kategorií byla zpracována série pojmů a frází k použití na dovolené v německy mluvících zemích.

Následující obrázek 16 zobrazuje objem prodejů kurzu Dovolená v jednotlivých měsících.

Obrázek 16: Objem prodejů – Dovolená



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z grafu je patrné, jaký vliv má email marketing na marketingovou komunikaci. V srpnu 2017 byla vypracována email marketingová kampaň, která byla hromadně odeslána na celou databázi, placená reklama použita nebyla. Objem prodeje díky emailové kampani dosáhl více než 9 000 Kč v jednom měsíci. V dalších měsících byl tento produkt v rámci emailové komunikační kampaně nabízen jen okrajově, což se promítlo na objemu prodeje.

Němčina do ucha – Pečovatelky

Druhým produktem v rámci projektu Němčina do ucha je audio kurz s názvem **Němčina pro pečovatelky**, který přibližuje tematiku zdravotnictví a je určen zdravotním sestřám, doktorům, ošetrovatelkám a pečovatelkám. Kromě tematicky rozdělených audio nahrávek mají studující k dispozici i na míru připravené pracovní listy s rekapitulací slovní zásoby a úkoly k procvičení. Následující Obrázek 17 přibližuje obsah kurzu.

Obrázek 17: Obsah audio kurzu Němčina pro pečovatelky

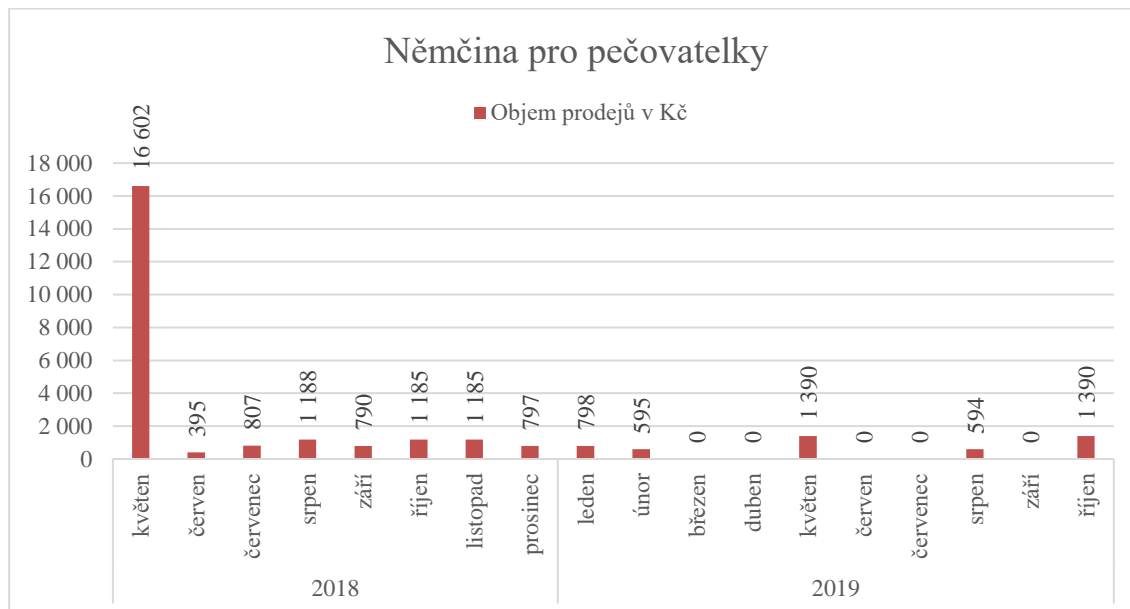
- | | |
|---|--|
| 1 Části těla
- od hlavy až k patě | 6 Orgány II
- vylučovací soustava |
| 2 Obličej
- oči, uši, ústa, nos... | 7 Poruchy hybnosti
- bolí mě, nebolí mě, upadnout, uhodit se |
| 3 Klouby
- naučte se vyjmenovat klouby | 8 Nemoci
- nachlazení, kašel, rýma, teplota a jiné... |
| 4 Fráze
- pro každodenní komunikaci s pacientem | 9 Olečovadla
- léky a léčba |
| 5 Orgány I
- dýchání a trávení | 10 U lékaře
- injekce, léky, vyšetření |

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Každá z deseti kategorií přibližuje účastníkům tematicky zaměřenou slovní zásobu ve formě slovíček a vět.

Následující obrázek 18 zobrazuje objem prodejů kurzu Němčina pro pečovatelky v jednotlivých měsících.

Obrázek 18: Objem prodejů – Pečovatelky



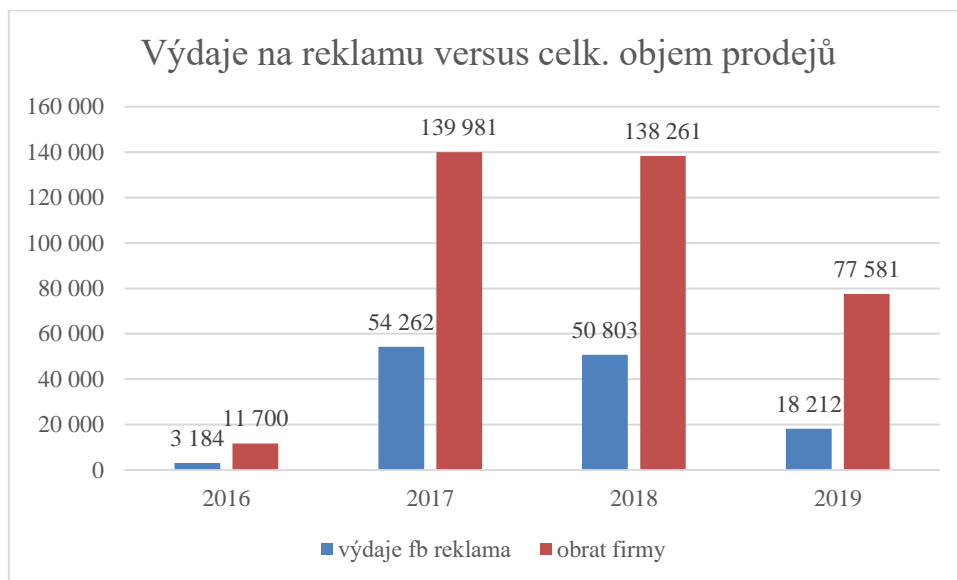
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Stejně jako u předchozího kurzu i zde sledujeme velkou sílu email marketingu. Poté, co byl v květnu 2018 kurz spuštěn na trh a pomocí email marketingu propagován v rámci databáze kontaktů, kterými UčímSeNěmecky.cz disponuje, převýšily prodeje v daném měsíci částku 16 000 Kč. Toho bylo dosaženo bez vložení jediné koruny do reklamy. To všechno díky vybudované databázi a síle email marketingu. V dalších měsících společnost UčímSeNěmecky.cz nevěnovala emailové propagaci takové úsilí a prodeje klesly.

Shrnutí

Následující obrázek 19 reprezentuje vztah celkových nákladů na facebookovou reklamu a celkového objemu prodejů v období 2016-2019.

Obrázek 19: Výdaje na reklamu versus obrat z prodejů



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z grafů vyplývá, že se společnosti UčímSeNěmecky.cz podařilo ve sledovaném období investici do reklamy několikanásobně zhodnotit. Dalšíh kapitolách je tato problematika probírána detailněji.

Srovnání ziskovosti produktů

V této části kapitoly byly produkty srovnány dle analýzy ziskovosti, jedná se o průměrný měsíční obrat jednotlivých produktů za období od jejich spuštění na trh až do konce roku 2019. Následující tabulka 12 zobrazuje podíl jednotlivých produktů na celkovém obratu, seřazeno od nejziskovějšího po nejméně ziskový. Ceny produktů se v průběhu času měnily, protože byly realizovány zaváděcí ceny a akční nabídky. Na změnu obratu měl vliv také kurz CZK / EUR, jelikož zákazníci ze Slovenska nakupují v Eurech. Z toho důvodu jsou ceny přepočítány na průměrnou hodnotu objednávky.

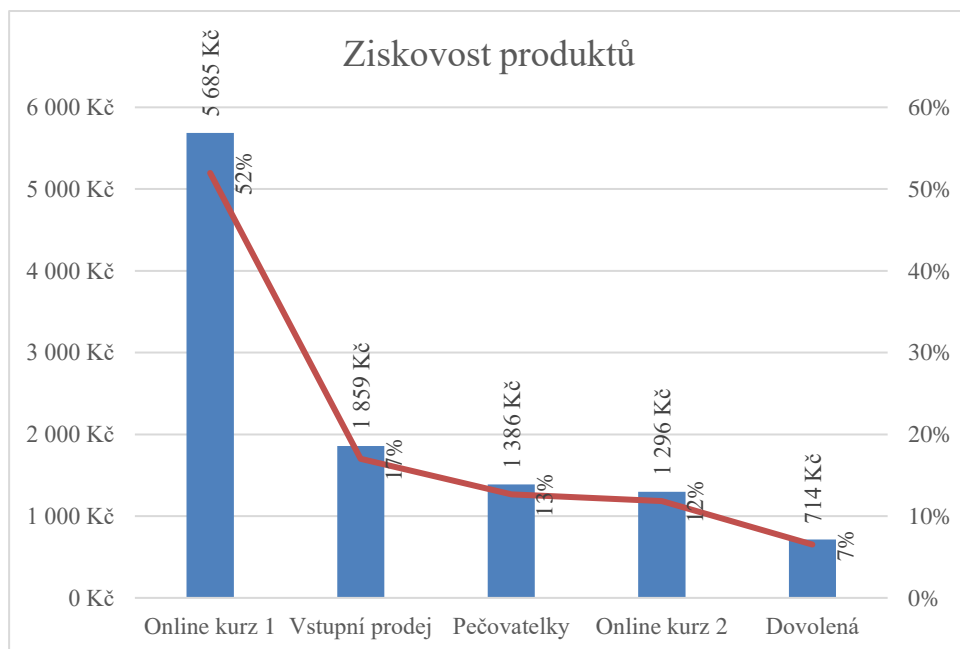
Tabulka 12: Podíl prodejů jednotlivých produktů na celkovém obratu

Produkt	Počet objednávek	Průměrná hodnota objednávky	Suma obratu od spuštění prodeje do 31.12.2019	Počet měsíců od spuštění prodeje	Průměrný měsíční obrat	Podíl na celkovém prodeji
Online kurz 1	313	708 Kč	221 731 Kč	39	5 685 Kč	52%
Vstupní prodej	1159	47 Kč	53 899 Kč	29	1 859 Kč	17%
Pečovatelky	71	390 Kč	27 715 Kč	20	1 386 Kč	13%
Online kurz 2	54	792 Kč	42 761 Kč	33	1 296 Kč	12%
Dovolená	76	282 Kč	21 416 Kč	30	714 Kč	7%

SUMA: 367 523 Kč 10 939 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Data z tabulky 12 graficky znázorňuje následující obrázek 20. Z dat vyplývá, že nejziskovějším produktem je Online kurz 1, který k celkovému obratu přispívá z 52 %. Zbylé produkty přispívají k obratu výrazně nižším podílem a to mezi 7 a 17 %.

Obrázek 20: Ziskovost produktů

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Celková průměrná hodnota zaplacené objednávky byla za sledované období vyčíslena na **219 Kč**. Tuto hodnotu výrazně snižuje velký objem objednávek za 48 Kč nabízených na počátku kurzu zdarma.

ROI

Návratnost investic (anglicky Return On Investments – ROI) udává, jak je investice do kampaně nebo podnikatelského projektu úspěšná. Následující tabulka 13 zobrazuje návratnost investic v letech 2016-2019.

ROI bylo počítáno ve dvou rovinách, **první rovinou** byla čistá návratnost do marketingových kampaní, a to bez započtení vstupních investic, provozních nákladů a nákladů na tvorbu kurzů. Díky tomu byla změřena čistá efektivnost marketingové kampaně, jejíž ROI bylo vyčísleno na 191 %. To znamená, že za každou 1 Kč vydanou za reklamní kampaně se podnikateli vrátilo 1,91 Kč zpět. Tato hodnota ROI byla vyhodnocena jako úspěšná.

V druhé rovině byla návratnost do investic počítána včetně vstupní investice, provozních měsíčních nákladů a nákladů na tvorbu jednotlivých kurzů. Bylo kalkulováno se sazbou 300 Kč / hod. ROI v tomto případě vyšlo záporně, konkrétně je to -26 %.

Záporné ROI vypovídá o prodělečnosti projektu, na druhou stranu byl autor projektu Jan Audes v letech 2016-2019 studentem, který projekt UčímSeNěmecky.cz provozoval spíše jako brigádu. Pokud snížíme v rámci kalkulace celkového ROI hodinovou sazbu na 141 Kč, vyjde ROI 0 %. To znamená, že projekt zisk nevygeneroval, ale práce Jana Audese na projektu byla ohodnocena na 141 Kč / hod. Toto finanční ohodnocení bylo vyhodnoceno jako dostačující. Audes sice měl možnost nechat se v té době zaměstnat za 160 Kč / hod., ale vlastní projekt mu přinášel více volnosti a umožnil mu nabýt zkušenosti s podnikáním, čemuž byla přikládána vyšší váha než vyššímu hodinovému ohodnocení v rámci alternativní možnosti zaměstnání.

Tabulka 13: Výpočet návratnosti investice (ROI) reklamní kampaně a celého projektu

	ROI reklamní kampaně	ROI celého projektu
Vstupní investice do vybavení	0 Kč	31 000 Kč
Výdaje FB reklama	126 461 Kč	126 461 Kč
Náklady na tvorbu kurzů	0 Kč	137 100 Kč
Provozní náklady celkem	0 Kč	201 370 Kč
Náklady celkem	0 Kč	495 931 Kč
Obrat celkem	367 523 Kč	367 523 Kč
Čistý zisk celkem	-	-128 408 Kč
ROI celkem	191%	-26%

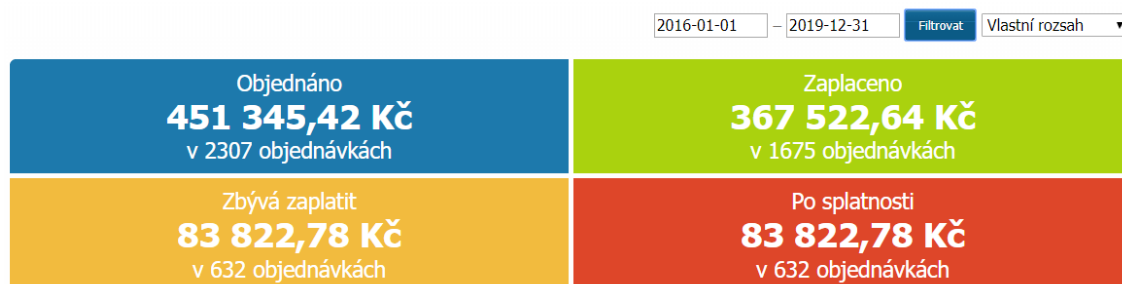
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tabulka 13 zobrazuje dvě roviny výpočtu ROI, čisté marketingové výdaje na reklamní kampaně vyšly pozitivně, ROI za celkovou činnost vyšlo záporně.

Nezaplacené objednávky

Z analýzy obratu společnosti UčímSeNěmecky.cz vyplývá, že z celkového počtu objednávek za dobu činnosti (2016–2019) až 27,4 % zákazníků při délce splatnosti faktury 14 dní svou objednávku nezaplatilo. Audes se domnívá, že zákazníci nezaplatili, protože na vystavenou fakturu zapomněli, nebo si svůj nákup po objednání rozmysleli. Na většinu kurzů se vztahuje časové omezení, zákazník tedy často objedná ve spěchu, než vyprší odpočet, a poté si nákup rozmyslí. Následující obrázek 21 zobrazuje konkrétní data. Z celkového počtu 2 307 objednávek zůstalo celkem 632 objednávek nezaplacených, společnost díky tomu přišla o více než 83 tisíc korun.

Obrázek 21: Analýza nezaplacených objednávek



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tento bod je potenciál pro optimalizaci prodejního a fakturačního procesu, díky které by bylo v budoucnu možné procento neuhrazených objednávek snížit.

4.2.5 Analýza trhu a konkurence

Analýza trhu

Společnost UčímSeNěmecky.cz provozuje svoji činnost na trhu s výukou německého jazyka, konkrétně na trhu s online kurzy němčiny. Jelikož se jedná o prodej digitálních produktů, činnost společnosti není geograficky omezena. Zákazníky jsou Češi a Slováci, kteří se ve většině případů chystají za prací do německy mluvících zemí nebo mají německy mluvící část rodiny.

Velikost trhu

Odhadnout konkrétní velikost trhu bylo poměrně složité. Populace České republiky je 10,7 mil obyvatel, na Slovensku pak 5,5 mil. Samozřejmě ne všichni mají zájem o německý jazyk a nejsou tedy relevantními zákazníky. (ČSÚ, 2020b / EuroZprávy, 2019)

Pro vyčíslení odhadované velikosti trhu byl použit nástroj dostupný ve facebookovém správci reklam, který autor Audes k vytváření a správě reklamních kampaní využívá. Zmíněný nástroj se jmenuje **Lookalike Audience** (podobné publikum). Audes exportoval emailové adresy platících zákazníků ze své databáze a funkci Lookalike Audience využil. Následně facebookový správce reklam vygeneroval databázi podobného publika o celkové velikosti **88.000 uživatelů** pokrývající **český a slovenský trh**. Z tohoto šetření vyplývá, že velikost potenciálního trhu k prodeji online kurzů němčiny je necelých 90 tisíc lidí. I přes použití pokročilých nástrojů se jedná pouze o odhad, tuto hodnotu nelze brát na 100 % jako použitelný trh.

Konkrétní hodnoty prezentuje následující obrázek 22. První sloupec zobrazuje název cílového publika, druhý sloupec jeho typ, třetí pak velikost a poslední dostupnost. Z obrázku je patrné, že publikum s názvem „*Podobné (CZ, SK, 1%) - Zakoupili některý z produktů 202003*“ o celkové velikosti 88.000 je připraveno.

Obrázek 22: Určení velikosti podobného publika

Název	Typ	Velikost	Dostupnost
Podobné (CZ, SK, 1%) - Zakoupili některý z produktů 202003	Podobný okruh uživatelů Vlastní okruh uživatelů: Zakoupili...	88 000	● Připraveno Naposledy upraveno 14.4.2020

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Doporučení do budoucna je vygenerovat Lookalike Audience pro každý z nabízených produktů zvlášť a získat tak pro každý kurz konkrétní cílovou skupinu. Kvůli nedostatečnému počtu objednávek jednotlivých kurzů byl autor Audes nucen vygenerovat databázi platících zákazníků jako celek. V opačném případě by nebylo možné podobné publikum nalézt, protože ve většině kurzů nezaznamenal 100 objednávek zákazníků z jedné země, což je pro vytvoření podobného publika podmínkou. Je potřeba zdůraznit, že pokud platící zákazník facebookový profil nemá, podobné publikum není možné najít a systém nefunguje.

Celkový potenciál trhu byl vypočten podle vzorce z kapitoly 3.2.5, obrázek 5. Do vzorce byl dosazen počet nositelů požadavku (potencionálních zákazníků) 88 000, průměrná spotřeba na spotřební jednotku byla pro zjednodušení kalkulována jako 1 a průměrná cena produktu byla kalkulována na 219 Kč. Celkový tržní potenciál českého a slovenského trhu byl vyčíslen na více než 19 mil Kč. Výsledky výpočtu prezentuje následující tabulka 14.

Tabulka 14: Celkový potenciál trhu

Celkový počet nositelů požadavku	88 000
Průměrná spotřeba na spotřební jednotku za sledované období	1
Průměrná cena výrobku za sledované období	219 Kč
Celkový potenciál trhu	19 272 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že odhad velikosti českého a slovenského trhu je 19,27 mil. Kč.

Analýza konkurence

Konkurenci na trhu s výukou německého jazyka sledujeme přímou a nepřímou. Přímá konkurence nabízí online kurzy německého jazyka, které mají obdobnou strukturu jako kurzy UčímSeNěmecky.cz. Nepřímá konkurenci na trh přichází s alternativními způsoby výuky, jako je klasické doučování, doučování přes Skype, jazykové školy a mobilní aplikace.

Níže uvedená tabulka 15 zobrazuje návštěvnost webových stránek společnosti UčímSeNěmecky.cz a jejích největších konkurentů. Zdarma dostupný nástroj, který byl k analýze použit, objevil autor Jan Audes bohužel až na konci třetího kvartálu roku 2020. Nástroj ve verzi zdarma umožňuje zkoumat jen období o tři měsíce nazpět. Doporučení je monitorovat údaje v tabulce průběžně a sledovat díky tomu vývoj konkurenčního prostředí.

Tabulka 15: Data o pozici konkurence na internetu

Název	Web	Průměrná návštěvnost za Q1 2020	Počet fanoušků			Produkt zdarma	Budování emailové databáze	Cena (Kč)
			FB	YT	IG			
Jan Audes	ucimsenemecky.cz	2 957	3 380	2 520	279	Ano	Ano	1 280
Online learning s.r.o.	onlinejazyky.cz	58 360	7 100	-	3 375	Ano	Ano	2 490
Jan Hovad	prectime.cz	5 000	1 600	23 800	-	Ano	Ano	4600/rok
Michaela Skopalová	michaelaskopalova.cz	2 435	5 240	39	246	Ano	Ano	3 000
Andrea Popelková	businessnemcina.cz	no data	970	2 510	-	Ano	Ano	550/Skype lekce
TAXUS International s.r.o.	nemcinaprosamouky.cz	no data	504	54	-	-	-	2 990

Zdroj: vlastní zpracování 2020

Výše uvedená tabulka 15 poskytuje náhled na tržní prostředí, analyzuje návštěvnost konkurenčních webů, počet fanoušků na sociálních sítích a cenu konkurenčních produktů. Při analýze bylo též zjišťováno, zda konkurenti nabízejí produkt zdarma výměnou za kontaktní údaje a zda následně budují vztah se svou emailovou databází. Z pěti hlavních konkurentů používají strategii produktu zdarma všichni kromě TAXUS International s.r.o.

Na trhu výuky německého jazyka výrazně dominuje společnost **Online learning s.r.o.**, jejíž web generuje až 10x vyšší návštěvnost než ostatní konkurenční weby. Špičkový

fanoušků – 970, ale na YouTube se prezentuje velmi profesionálně a disponuje více než 2,5 tisíci fanoušků. Nástroj na analýzu návštěvnosti konkurenčních webů bohužel nebyl schopen zjistit, kolik návštěv web businessnemcina.cz měsíčně generuje. (businessnemcina.cz, 2019)

Posledním analyzovaným konkurentem byla společnost **TAXUS International s.r.o.**, autorem je Ing. Ivo Toman, název projektu nemcinaprosamouky.cz. Pan Toman je jediným z výše uvedených, který nevyužívá sílu email marketingu. Na svém webu nenabízí produkt zdarma ani neumožňuje kurz zdarma vyzkoušet. Cena online kurzu je 2 990 Kč. Pan Toman využívá k propagaci facebookové stránky, kde má 504 fanoušků a YouTube kanál s pouhými 54 odběrateli. Měsíční návštěvnost webu bohužel nebylo možné zjistit. I přesto byly online kurzy pana Tomana podle 5nej.cz (2020) vyhodnoceny jako 3. nejlepší pro rok 2020. (TAXUS International s.r.o., 2014)

4.2.6 Analýza zákazníka

Společnost UcimSeNemecky.cz analyzuje své ideální zákazníky v následujících devíti krocích, podle autora Suby (2019).

1) Kde Vaši vysnění zákazníci tráví čas a shromažďují se?

Ideální zákazníci společnosti UcimSeNemecky.cz tráví poměrně hodně času na Facebooku, například ve skupinách jako jsou „*Práce v Německu / Rakousku / Švýcarsku*“. Většina z nich má totiž v plánu ucházet se o pracovní místo právě v německy mluvících zemích. Další skupina se pohybuje na internetových stránkách prezentujících němčinu zdarma nebo ve facebookových skupinách s názvy podobnými „*Němčina pro všechny*“ atp. Platforma YouTube také přitahuje pozornost zájemců o německý jazyk, jelikož se zde nachází velké množství výukových materiálů zdarma.

2) Kde Vaši ideální zákazníci získávají informace?

Tento bod se zabývá otázkou, kde ideální zákazníci vyhledávají informace. Je to Google? Blog? Knihy? Magazíny? YouTube? Ze zkušenosti vyplývá, že potenciální zákazníci společnosti UcimSeNemecky.cz vyhledávají informace

především pomocí vyhledávače Seznam.cz a Google. Dalším velkým zdrojem informací je pro ně YouTube, kde hledají výukové materiály.

3) Jaké jsou jejich největší frustrace a výzvy?

Pokud chceme definovat personu – neboli ideálního zákazníka, je právě tento bod naprosto klíčový. Pokud se dokážeme vcítit do role ideálního zákazníka a pochopíme, jakým čelí výzvám a jaké prožívá frustrace, jsme na nejlepší cestě vytvářet pro něj lepší produkty a služby.

Touha zákazníka UčímSeNěmecky.cz může být například: „*Přál bych si umět německy.*“ Náš produkt musí přinášet řešení problému natolik velkého, že ideální zákazník nebude váhat a zakoupí od nás řešení na svůj problém.

Za frustracemi a výzvami se skrývají emoce jako smutek, hněv, strach, výčitky svědomí, naděje, touha atp. Pokud dobře rozklíčujeme emoce, které náš ideální zákazník prožívá, můžeme jim přizpůsobit tón komunikace naší reklamní kampaně a přiblížit se mu díky tomu po emoční stránce (ne pouze po stránce racionální).

Jan Audes definuje jako největší frustrace svých ideálních zákazníků to, že většina z nich jsou věční začátečníci. V průběhu let se naučili několik slovíček a frází a umějí je i vcelku slušně použít, dokážou se domluvit v základních situacích, ale stále se nemohou posunout v němčině dále. Další skupina ideálních zákazníků jsou absolutní začátečníci, kteří nevědí, jak a kde s němčinou začít. Hledají experta v oboru, který je provede strastmi začínajícího studenta němčiny, vše jim vysvětlí a přiblíží zábavnou a netradiční formou.

Výzva pro ideální zákazníky je v tomto případě jednoznačně zdokonalit se v němčině, bez ohledu na to, kde se momentálně nachází jejich startovací linie.

4) Jaké jsou jejich naděje, sny a touhy?

Pokud známe naděje, sny a touhy našich ideálních zákazníků, můžeme jim pomoci představit si, jak by jejich život mohl vypadat, pokud použijí náš produkt jako prostředek k dosažení cíle. Prodáváme jim tedy jejich sen.

Například touhu „*Chci se naučit německy!*“ bychom mohli přetransformovat do prodejního textu, který nabídne zákazníkům opravdový pokrok v německém jazyce. Zapojí emoce a vykreslí živou představu, jaké by to bylo německy opravdu umět.

5) Jaké jsou jejich největší obavy?

Čeho se naši ideální zákazníci nejvíce obávají? Kvůli čemu se v noci budí a nemohou spát? Co je zužuje a s čím se nikdy nikomu nesvěřili? Autor Suby (2019) doplňuje, že lidé jsou mnohem více motivováni negativními emocemi než pozitivními. Například v reklamách pojišťoven se můžeme setkat s určitou mírou stimulace negativních emocí.

Největší obavou zákazníků UčímSeNěmecky.cz je to, že se nedokážou domluvit. Velká část zákazníků totiž přemýšlí o práci v Německu / Rakousku / Švýcarsku, kde se bez základů německého jazyka neobejdou. Další skupina se obává, že se nedomluví s německy mluvícím zetěm a vnoučátky, nebo že nezvládne základní komunikaci při cestování do německy mluvících zemí.

6) Jakou formu komunikace preferují?

Preferuje náš ideální zákazník email, chat, Facebook, Instagram, webináře, nebo něco jiného? Je potřeba zjistit, jakou formu komunikace upřednostňuje a tu poté naplno využívat.

UčímSeNěmecky.cz používá jako primární komunikační kanál email, YouTube kanál, facebookovou stránku a nyní nově i Instagram.

7) Jakým jazykem Váš ideální zákazník mluví?

Jakým jazykem promlouvá nejen ke svému okolí, ale i k sobě. Jedná se o nějaké nářečí, nebo výrazy, specifické pro určité odvětví? Pokud ano, je potřeba s ideálním zákazníkem komunikovat na úrovni jeho řeči a dosáhnout tak velmi vysokou míru porozumění. Suby (2019) uvádí, že pokud se dokážeme naladit na stejnou vlnu komunikace, řekne si náš ideální zákazník po přečtení našeho reklamního sdělení: „*No teda, jako by tenhle text byl přímo pro mě!*“

Zákazníci UčímSeNěmecky.cz nemají specifické nářečí, ani jiné typické výrazy. V některých případech mohou k sobě promlouvat nesebevědomým, lehce negativním tónem. Reklamní kampaň by tedy měla do jejich pohledu na výuku němčiny přinášet pozitivní podněty.

8) Jak vypadá den Vašeho ideálního zákazníka?

V tomto bodě je potřeba analyzovat běžný den našeho ideálního zákazníka. Kdy vstává, kolik času tráví ráno doma, stihne otevřít email / sociální sítě? Kdy se dostane do práce, má v pracovní době prostor číst soukromé emaily, brouzdat po sociálních sítích? Jak tráví svůj volný čas? Má rodinu / koníčky?

Pokud pochopíme jeho životní styl, můžeme naše reklamní kampaně personalizovat a díky tomu zefektivnit.

UčímSeNěmecky.cz například analyzuje, kdy potenciální zákazníci nejčastěji otvírají emaily a následnou komunikaci tomu přizpůsobuje. Pokud zákazník otvírá nejčastěji emaily ve 21:00h, můžeme nastavit rozesílku emailů na 20:45h a tím zajistíme, že náš email bude po otevření složky s nepřečtenými emaily v horní části. Díky tomu se zvyšuje šance, že náš email nezůstane bez povšimnutí jen tak ve schránce ležet.

Suby (2019) udává, že náš ideální zákazník se chová úplně jinak v pondělí v 8:00h a v pátek v 17:30h. I tomuto faktu je potřeba komunikaci přizpůsobit.

9) Co je činí šťastnými?


Cesta zákazníka znamená víc, než jen výměnu produktů a služeb za peníze. Nesmíme zapomínat, že i zákazník je člověk, který je rád v interakci s firmami a produkty, které v něm vyvolávají pozitivní emoce. Suby (2019) tedy uvádí, že je potřeba zákazníky do určité míry rozmazlovat a činit jim milá překvapení. Například personalizovaný email k narozeninám nebo drobný dárek k nákupu, dokáže člověka na druhé straně potěšit.

UčímSeNěmecky.cz personalizované produkty k narozeninám a svátku neposílá. Svou zákaznickou základnu však do určité míry rozmazluje pravidelnými výukovými emaily zdarma.

Vytváříme personu – ideální zákazník

Díky tomu, že si vytvoříme našeho ideálního zákazníka, se dokážeme lépe přiblížit naší cílové skupině. Petr, zobrazený v následující tabulce 16 představuje další skupinu zákazníků. Jeho hlavní motivací ve studiu němčiny je vidina německého platu, popřípadě německého důchodu. Obává se však, aby se v práci domluvil.


Tabulka 16: Persona Petr

	Jméno: Petr		Pohlaví: muž		Věk: 38	
	Zaměstnání: instalatér			Vzdělání: výuční list s maturitou		
	Místo výkonu zaměstnání: záleží na typu zakázky			Bydliště: vlastní byt v menším městě		
	Měsíční příjem: 28.000, - Kč			Rodinný stav: rozvedený 1 dítě		
	Ostatní: <ul style="list-style-type: none"> • hypotéka na byt • půjčka na televizi 					
Počet podobných zákazníků:	88.000	Potencionální zisk z odvětví:	19,27 mil			
Popis: <ul style="list-style-type: none"> • Petr bydlí v příhraničí a má zájem ucházet se o místo instalatéra v Německu • 1x týdně chodí na futsal • je aktivní na Facebooku • email otevírá jen zřídka (2x týdně) 						
Čím je zákazník motivován (touhy):			Čím je zákazník demotivován (obavy):			
<ul style="list-style-type: none"> • vyšší výplata • lepší pracovní podmínky • vidina německého důchodu 			<ul style="list-style-type: none"> • že v práci nebude rozumět nadřízeným a kolegům 			

Zdroj: vlastní zpracování, 2020 podle Včeliště (2016)

Druhá persona Květa v tabulce 17 se chce německy naučit, jelikož se její dcera provdala do Německa, proto má teď německy mluvící vnoučátka a zetě.

Tabulka 17: Persona Květa

	Jméno: Květa	Pohlaví: žena	Věk: 58	
	Zaměstnání: prodavačka	Vzdělání: výuční list		
	Místo výkonu zaměstnání: Hypermarket	Bydliště: nájemní byt ve městě		
	Měsíční příjem: 18.000, - Kč	Rodinný stav: vdaná 2 děti		
	Ostatní: <ul style="list-style-type: none"> • měsíční rodinný rozpočet 43.000, - Kč • 1 auto 			
	Počet podobných zákazníků:	88.000	Potencionální zisk z odvětví:	19,27 mil
<p>Popis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marie bydlí v krajském městě • 1x týdně chodí na cvičení • stará se doma o 2 kočky • s manželem chodí na procházky • čte bulvární tisk a podobné servery • je aktivní na Facebooku • denně otevírá emailovou schránku 				
Čím je zákazník motivován (touhy):		Čím je zákazník demotivován (obavy):		
<ul style="list-style-type: none"> • chce se dorozumět s německy mluvícím zetěm a vnučátky • chce cestovat do Německa 		<ul style="list-style-type: none"> • že se před německou částí rodiny znemožní • že nebude rozumět 		

Zdroj: vlastní zpracování, 2020 podle Včeliště (2016)

Výše uvedené osoby reprezentují dvě hlavní skupiny zákazníků UčímSeNěmecky.cz. Právě těmto skupinám je tedy nezbytné přizpůsobit marketingovou komunikaci. Oba se chtějí naučit německy, každý však z odlišných důvodů. Jako nejefektivnější komunikační kanály byly zvoleny Facebook a email.

Nezávisle na tom, do jakého segmentu byl zákazník zařazen, je jeho pozice definovatelná podle toho, v jaké fázi nákupního rozhodování se zrovna nachází. Následující tabulka 18 přináší pohled na jednotlivé fáze nákupního chování v závislosti na publiku, obsahu, komunikačním kanálu a měření. Tabulka byla vypracována z pohledu zákazníka, který se má v průběhu nákupního rozhodování přihlásit do kurzu zdarma. V některých částech tabulky byla doplněna poznámka pro scénář, kdy by zákazník nakupoval.

Tabulka 18: See – Think – Do – Care

	SEE	THINK	DO	CARE
Publikum	Lidé, kteří se chtějí učit němčinu	Lidé, kteří vyhledávají informace o tom, jakými způsoby je možné němčinu se učit	Lidé, kteří chtějí nyní vstoupit do kurzu / koupit kurz němčiny	Lidé, kteří vstoupili / zakoupili některý z produktů
Obsah	Tipy, jak na němčinu Možnost samostudia Výuka němčiny	Informace o kurzech Možnosti studia Benefity samostudia Jednoduchý přístup	Nabídka Akce Sleva	Materiály zdarma - pro udržení pozornosti
Kanály	Social	Social	Social	Social
	Video	Video	Video	
	SEO / CONTENT	SEO / CONTENT	SEO / CONTENT	SEO / CONTENT
	PPC	PPC		
		E-Mail	E-Mail	
Měření	Web	Web	Web	Web
	Míra / procento interakcí Nové konverze a ohlasy Zvýšení povědomí o značce Procento nových návštěv	CTR - click through rate Počet navštívených stránek Hodnota cíle a návštěvy	Konverze Zisk Míra vracejících se zákazníků Míra opuštění košíku	Opakované nákupy Doporučení dál Dlouhodobá hodnota zákazníka

Zdroj: vlastní zpracování, 2020 upraveno podle Visibility Digital (2017)

První fáze nákupního rozhodování **SEE** se týká lidí, kteří už někdy přemýšleli (přemýšlí) o tom, že by se začali učit německy. V rámci komunikovaného obsahu jsou jim doručovány informace o studiu německého jazyka, tipy a triky pro samostudium a související obsah. Hlavním komunikačním kanálem je facebooková PPC reklama, dále je to obsahový marketing na Facebooku a Instagramu a videa na YouTube. V rámci měření je nejdůležitějším parametrem míra interakcí ve formě lajků, sdílení a komentářů. V druhé fázi nákupního rozhodování **THINK** jsou lidé aktivně vyhledávající způsoby, jak se německý jazyk učit. Jim je třeba podat informace o kurzu zdarma. Komunikačním kanálem bude nejen PPC reklama, ale i SEO a kontent marketing. Vyhodnocení kampaní u této skupiny zákazníků je postaveno na měření proklikovosti a návštěv webu. Třetí skupina zákazníků je v tzv. **DO** fázi. Jsou to lidé, kteří chtějí vstoupit do kurzu německého jazyka zdarma, (popřípadě nakoupit). Jim je

potřeba udělat přímou nabídku skrz komunikační kanály a proces změřit díky konverzi, nebo zisku. Poslední skupina zákazníků se nachází ve fázi **CARE**, to znamená ti, kteří už nakoupili. S těmito zákazníky je potřeba neustále komunikovat a udržovat jejich pozornost. Je také nezbytné poskytovat jim další materiály zdarma ve formě content marketingu. Obsah je možné doručit emailem nebo prostřednictvím sociálních sítí. Opakovaný nákup potvrzuje loajalitu a spokojenost s předchozími produkty.

4.2.7 SWOT analýza

Následuje SWOT analýza společnosti UčímSeNěmecky.cz. Tabulka 19 reprezentuje čtyři hlavní segmenty této analýzy, které uvádí v bodech. Detailněji jsou tyto segmenty popsány v textu níže.

Tabulka 19: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Autor je značkou	Nedostatečná kapacita lidských zdrojů
Originální výuka	Chybějící mobilní aplikace
Flexibilita malé firmy	Nákupní konverze
Rozsáhlá emailová databáze	Vysoká míra nezaplacených objednávek
Příležitosti	Hrozby
Stoupající úroveň technologií	Nízké bariéry vstupu do odvětví
Rostoucí počet uživatelů internetu	Růst cen na trhu software
88.000 potencionálních zákazníků	Globální pandemie COVID-19

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Jednotlivé body výše uvedené tabulky jsou popsány v následujícím textu.

Strengths – silné stránky

Spojení autorova jména a názvu společnosti UčímSeNěmecky.cz vytváří značku. Autor vlastním jménem a tváří reprezentuje hodnoty společnosti, díky tomu nese zodpovědnost za veškeré kroky. Tento projekt je jedinečný, jedná se o „one man

show“, lidé následují originálního lektora, který přibližuje německý jazyk zábavným a odlehčeným způsobem. Díky tomu se autor distancuje od často zkosnatělých a nezáživných výukových metod výuky německého jazyka ve školách.

Jako významná silná stránka byla identifikována flexibilita. Flexibilní malá firma je schopná pružně reagovat na měnící se potřeby zákazníka a proměnlivé konkurenční prostředí. Zavést radikálnější změny ve fungování nebo produktovém portfoliu je možné v horizontu týdnů až měsíců.

Silnou stránkou je také komunita fanoušků a sledujících na sociálních sítích, dále je to emailová databáze čítající 11 000 emailových adres. Právě databáze je to nejcennější, čím UčímSeNěmecky.cz disponuje.

Weaknesses – slabé stránky

Autor pracuje zcela sám, je lektor, IT specialista, designér, režisér, kameraman, editor, marketér, strategický i výkonný manager, social media manager, webový analytik, šéf investic a zákaznická podpora. Jelikož pracuje sám, nemá dostatečný prostor naplno se věnovat výše zmíněným aktivitám. Díky tomu dělá všechno napůl, nestíhá to. Kapacita a zdroje pro tvorbu nových specificky zaměřených kurzů nejsou dostačující. Doporučení je v budoucnu některé činnosti outsourcovat, najmout do týmu specialistu na germanistiku nebo požádat o podporu rodilého mluvčího.

Slabou stránkou je také to, že členská sekce na webu UčímSeNěmecky.cz je sice z mobilního telefonu dobře přístupná, ale telefon bohužel nepodporuje funkci stahování audio nahrávek a pracovních listů. Doporučení do budoucna je vytvořit mobilní aplikaci.

Jako slabá stránka byl vyhodnocen konverzní poměr účastníků kurzu zdarma, kteří nakoupí Online kurz 1. Konkrétně se jedná o pouhých 2,8 % studentů. Tento fakt je zapříčiněn i tím, že kurz zdarma dokončí pouze pětina účastníků. Doporučení je restrukturalizovat kurz zdarma tak, aby jej účastníci ve větší míře dokončovali.

Slabou stránkou je také to, že bez mála třetina objednávek zůstane nezaplacena (27,4 %). Roli zde hrají také zákazníci platící v EUR, kterých je sice jen 8 %, ale až polovina z nich objednávku nezaplatí. Převážně z toho důvodu, že jim v cestě stojí

IBAN, SWIFT a případné poplatky za přeshraniční bankovní styk. Doporučení je zefektivnit prodejní proces a rozšířit možnosti platby o online bankovní převod a online platby kartou v EUR.

Opportunities – příležitosti

Díky stále rostoucí životní úrovni obyvatel v Čechách a na Slovensku stoupá také počet uživatelů internetu. Díky tomu vzniká velký potenciál nabídnout jim online kurzy pro samostudium přístupné na PC i mobilních telefonech.

Jako příležitost byla vyhodnocena velikost trhu čítající podle odhadů a kalkulací 88.000 potenciálních zákazníků.

Na trhu online vzdělávání lze předpokládat budoucí nárůst objemu prodeje. Právě zájem o online kurzy je díky stoupající úrovni technologií na vzestupu.

Threats – hrozby

Lze předpokládat, že díky nízkým bariérám vstupu do tohoto odvětví začneme pozorovat vyšší konkurenci. V našem okolí a především na internetu vzniká válka o pozornost. Mnozí učitelé německého jazyka přechází na online výuku v podobě Skype / videokurzů / mobilních aplikací. Díky tomu bude do budoucna stále důležitější odlišit se od konkurence a implementovat originální přístupy, nejen v reklamě, ale i ve výuce němčiny jako takové.

Hrozbou je také růst cen na trhu software. Pokud poskytovatel software zdraží, UčímSeNěmecky.cz bude muset na zdražení přistoupit. Nemá mnoho alternativ, jak systém vystavět a provozovat za pomoci konkurenčních nástrojů.

Jako hrozbu je možné vnímat globální pandemii spojenou s virem COVID-19. Audeš však optimisticky tvrdí, že to pro jeho podnikání bude znamenat spíše plus. Lidé budou mít doma více času a začnou ve větší míře používat technologie.

Následující tabulka 20 zobrazuje kombinaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Tabulka 20: TOWS matice

	S	W
O	<p>MAXI-MAXI</p> <p>Rozšíření produktového portfolia</p> <p>Využití email marketingu</p>	<p>MINI-MAXI</p> <p>Do členské sekce přidat video návody</p> <p>Vyvinout mobilní aplikaci</p> <p>Přidání EUR platební brány</p>
T	<p>MAXI-MINI</p> <p>Odlišit se od konkurence a být originální</p> <p>Nabídnout kurzy lidem v karanténě</p>	<p>MINI-MINI</p> <p>Restrukturalizace kurzu zdarma</p> <p>Spolupráce s rodilým mluvčím</p>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V rámci **strategie SO** vyplývá, že společnost UčímSeNěmecky.cz by měla za použití svých silných stránek využít příležitostí v podobě rozšíření produktového portfolia a těžit z rozsáhlé emailové databáze. **Strategie WO** říká, že je třeba vylepšit slabé stránky své společnosti a naplnit potenciál příležitostí. Dosáhnout toho Audes může díky přidání video návodů do členské sekce, vývoji mobilní aplikace a rozšíření možnosti platby v EUR. **Strategie ST** využívá zdroje a překonává hrozby. Konkrétně se jedná o odlišení se od konkurence a nabídnutí kurzu lidem, kteří jsou ve většině případů kvůli globální pandemii doma a mají nadměrné množství volného času. Poslední ze **strategií ST** doporučuje zefektivnit rozesílku kurzu zdarma a najmout na spolupráci rodilého mluvčího.

Z analýzy vyplývá několik variant řešení. Jako nejefektivnější strategií bylo vyhodnoceno vyvinutí mobilní aplikaci a do tvorby kurzu zapojit rodilé mluvčí. Tato varianta však z důvodu omezeného rozpočtu realizována ve sledovaném období nebude. Dalším efektivním návrhem by bylo udělat místo kurzu zdarma vstupní interaktivní online test. V závislosti na dosaženém výsledku by byl potenciálnímu zákazníkovi nabídnut kurz zdarma, Online kurz 1, nebo Online kurz 2. Tento návrh je však technicky poměrně komplikovaný a náročný na automatizaci. Bez rozsáhlejší investice jej nelze realizovat. Proto tato varianta k realizaci zvolena nebyla. Naproti tomu se návrh na restrukturalizaci kurzu zdarma jeví jako velmi efektivní řešení nenáročné na investici. Audes má dále v plánu rozšířit své produktové portfolio a propagovat jej

pomocí email marketingu, zde chce těžit z rozsáhlé emailové databáze. Další doporučení je udělat video návody, jak pracovat s členskou sekci, aby i méně zdatní uživatelé PC dokázali stáhnout MP3 nahrávky a přetáhnout je do svých mobilních telefonů. Tento návrh však nebude ve sledovaném období prioritou. Dalším návrhem je začít využívat sílu remarketingu. Zde však Audes nemá dostatečné znalosti a musel by činnost outsourcovat, nebo se v tomto oboru vzdělat.

4.3 Stanovení marketingových cílů

Marketingové cíle jsou základním motivem činnosti firmy v příštích obdobích. Od nich se vyvíjí, jaké kroky přesně společnost UčímSeNěmecky.cz podnikne k jejich úspěšné realizaci. Marketingové cíle společnosti UčímSeNěmecky.cz se zaměřují na **časový horizont po sobě jdoucích 17 měsíců**, konkrétně srpen 2020 až prosinec 2021. Autor Jan Audes rozděluje marketingové cíle své společnosti do několika kategorií (viz následující tabulka 21).

Tabulka 21: Marketingové cíle společnosti UčímSeNěmecky.cz

1.	Zvýšit průměrný konverzní poměr kupujících Online kurzu 1 z aktuálních 2,8 % na 3,8 % v období 08/2020 až 12/2021
2.	Za sledované období (08/2020-12/2021) zvýšit průměrný měsíční zisk na 25 000 Kč
3.	Akvizice 10.000 nových relevantních emailových kontaktů do 12/2021
4.	Snížení nezaplacených objednávek z aktuálních 27,4 % na 20 % do 12/2021
5.	Zvýšení povědomí o firmě na sociálních sítích, do 12/2021 navýšit počet fanoušků na hodnoty: Facebook 7 000, YouTube 5 000, Instagram 1 000.

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Marketingové strategie a marketingový plán vedoucí k dosažení výše uvedených cílů bude popsán v následujících podkapitolách.

4.4 Stanovení marketingových strategií

Tato kapitola představuje strategie, které budou ve sledovaném období srpen 2020 až prosinec 2021 aplikovány k dosažení podnikových cílů. Konkrétně se bude jednat o kombinaci strategie tržní orientace a strategie diferenciací (odlišení nabídky produktů a služeb). Některé cíle spolu úzce souvisí, proto se mohou strategie pro jejich dosažení prolínat.

Prvním cílem společnosti UčímSeNěmecky.cz je **zvýšit konverzní poměr** účastníků 14denního kurzu němčiny zdarma, kteří zakoupí placené pokračování (Online kurz 1). Nový průměrný konverzní poměr má být ve sledovaném období **3,8 %**. Aby toho bylo dosaženo, musí být navýšeno procento těch, kteří online kurz zdarma dokončí. V období 2016-2019 kurz zdarma dokončilo průměrně pouze 20 % účastníků. Bude tedy nezbytné upravit strukturu kurzu a optimalizovat emailovou a prodejní kampaň.

S prvním cílem souvisí i dva následující, jedná se o **zvýšení průměrného měsíčního zisku na 25 000 Kč a rozšíření emailové databáze o 10.000 kontaktů. Obou cílů má být dosaženo ve sledovaném období (08/2020-12/2021)**. V první řadě je potřeba zvýšit výdaje na reklamu. Díky tomu stoupne počet účastníků kurzu zdarma a UčímSeNěmecky.cz získá více emailových adres. Dále je potřeba optimalizovat strukturu kurzu zdarma a prodejní proces tak, aby bylo dosaženo vyššího konverzního poměru kupujících Online kurzu 1. Dále také udržení průměrného objemu prodejů méně ziskových produktů (Online kurz 2, Dovolena, Pečovatelky) na 3.000 Kč měsíčně. A zároveň přidat do produktového portfolia dva nové kurzy. Jeden z oblasti obecné němčiny zaměřený na slovesa a druhý z oblasti němčiny pro techniky. Produkty budou propagovány pomocí obsahového marketingu na sociálních sítích a email marketingu.

Dalším cílem společnosti je **snížení nezaplacených objednávek** z aktuálních 27,4 % na 20 % do 12/2021. Toho chce Jan Audes dosáhnout optimalizací prodejního procesu, restrukturalizací fakturace a platebních upomínek. Je třeba upravit text upomínek a fakturačních emailů a také frekvenci a formu upomínek. Nově mají být přidány i nové platební metody pro zákazníky platící v EUR.

Společnost UčímSeNěmecky.cz chce do 12/2021 **zvýšit povědomí o firmě**, hodlá toho dosáhnout zvýšením počtu fanoušků na sociálních sítích. Nové hodnoty mají být:

Facebook 7 000, YouTube 5 000, Instagram 1 000 fanoušků. Společnost toho chce dosáhnout díky placené reklamě propagující kurz zdarma, práci s emailovou databází a obsahovému marketingu na jednotlivých sítích.

4.5 Marketingové programy

Tato kapitola přibližuje konkrétní činnosti, které budou pro naplnění marketingových cílů realizovány. Následující tabulka 22 představuje časový harmonogram jednotlivých aktivit. První sloupec nadepsaný MC (marketingové cíle) uvádí, s jakým cílem z tabulky 21 kapitola 4.3 je daná činnost spojena.

Tabulka 22: Harmonogram marketingových aktivit

MC	Činnost	Poznámka	Časový horizont
1	Reorganizace kurzu zdarma	Přenastavení rozesílky lekcí	08/20
	Tvorba online kvízů	7 kvízů á 1 h	08/20
	Upomínkové emaily ke kvízům		08/20
2	Kurz slovesa	Audio kurz 5 lekcí á 20 sloves	01-06/20
		Tvorba prodejní stránky, prodejního procesu a email. kampaně	01-06/20
2	Technický video kurz	Němčina pro techniky 12 video lekcí	10-12/20
		Tvorba prodejní stránky, prodejního procesu a email. kampaně	12/20
4	Optimalizace děkovací stránky	Připomenout zákazníkům, kontrolu složky Hromadné a Spam, pro správně doručení faktury k zaplacení	08/20
	Rozšíření platební brány	Uzavření rozšiř. smlouvy s poskytovatelem platební brány. Zavedení online bankovních převodů a online plateb kartou v EUR	08/20
	Nové upomínky k platbě	Změna frekvence upomínek (0,5h) + přidání jedné upomínky (0,5)	08/20
5	Soutěž	Příprava 3 kol soutěži á 1h	10/20, 03/21, 10/21

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

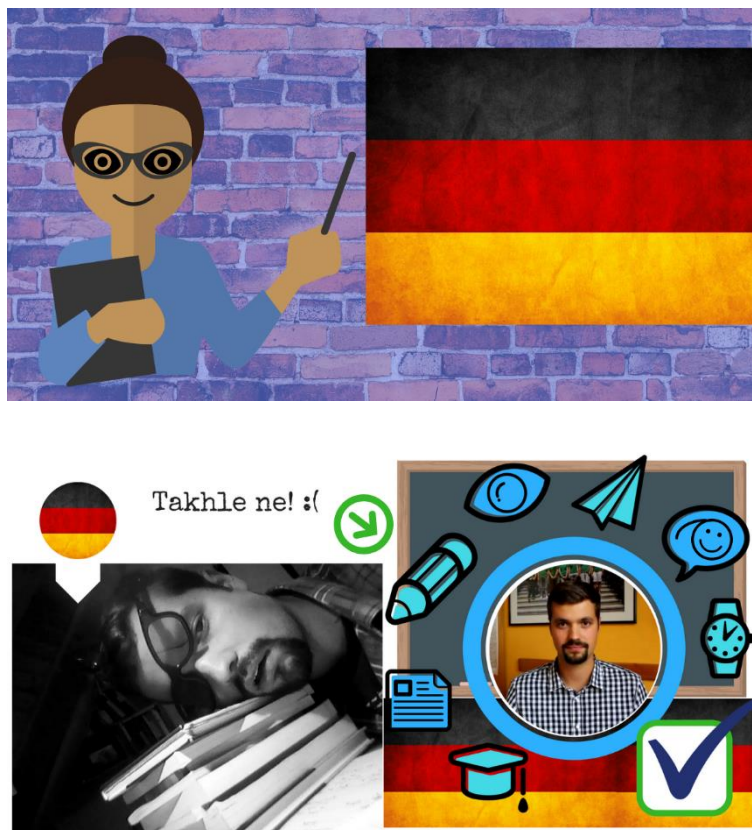
Jednotlivé aktivity popsané ve výše uvedené tabulce rozvádí následující text.

Pro dosažení vyššího konverzního poměru mezi kurzem zdarma a Online kurzem 1 je potřeba provést několik úprav. Po přihlášení do kurzu zdarma je první video lekce odesílána až druhý den v 8h ráno. Potencionální zákazník tedy na svou první lekci musí čekat do druhého dne. Lidé pohybující se v online světě nejsou v dnešní době zvyklí na něco čekat, jsou zvyklí mít všechno a hned. Sedm video lekcí kurzu zdarma je rozděleno do čtrnácti dnů, to znamená, že lekce chodí účastníkům kurzu vždy obden. Opravdoví zájemci o výuku tedy musí na každou další video lekci poměrně dlouho čekat. Návrh je, poslat celý online kurz najednou v moment přihlášení a v následujících 14 ti dnech doposílat emailem ke každé lekci online interaktivní vědomostní kvíz, který prověří znalosti získané v dané lekci. Online kvízy by měly účastníky kurzu zdarma motivovat k jeho dokončení. Díky tomu, že studenti kurzu nebudou muset na lekce čekat a Audes se jim bude v pravidelných intervalech připomínat zasíláním online kvízů, by se měla zvýšit angažovanost studentů a stoupnout procento těch, kteří kurz dokončí. Nově je také nezbytné, aby byla sledována otevíranost emailů. Jakmile některý ze studentů neotevře email s doplňujícím vědomostním kvízem 2x po sobě, bude mu automaticky odeslán upomínkový email s dotazem, proč kvízy neotevírá. V tomto bodě očekává Audes interakci se studenty. Někteří na upomínku nezareagují, někteří se vymluví na nedostatek času a jiní autorovi kurzu sdělí, že je pro ně kurz příliš jednoduchý, nebo naopak složitý. Na interakci Audes zareaguje nabídkou navazujících kurzů. Tento proces bude dokončen na konci srpna 2020, aby byla nová podoba kurzu připravena na září, kdy bude očekáván nárůst objemu prodeje. Je nezbytné, aby nově zavedené procesy byly pravidelně monitorovány a vyhodnocovány.

Pro dosažení průměrného měsíčního **zisku 25 000 Kč** v období 08/2020–12/2021 je nezbytné nejen navýšit konverzní poměr, ale také zvýšit počet účastníků kurzu zdarma. Toho má být dosaženo pravidelnou PPC reklamní kampaní na Facebooku. Placená reklama poběží nepřetržitě, průměrný měsíční výdaj na reklamní kampaň bude **9.000 Kč**. Výdaje na reklamu nebudou rozděleny rovnoměrně, budou se lišit v závislosti na sezónnosti objemu prodeje. Při udržení dosavadní ceny za získání emailové adresy 12 Kč, by podle kalkulace mělo za sledované období do databáze přibýt **12.750 nových emailových adres**. Díky tomu bude splněn cíl pojednávající o navýšení emailové databáze o 10.000 kontaktů. Z analýz vyplývá, že největší zájem o vstupní audio nahrávky a Online kurz 1 je v září, říjnu, listopadu a poté v lednu, únoru a březnu. Toto

má spojitost se začátkem školního roku a s novoročními předsevzetími. V těchto měsících bude částka průměrný měsíční výdaj 9.000 Kč převyšovat až o desítky procent, zatímco v měsících vykazujících slabý objem obrátů, jako je červen a prosinec, bude Audes výdaje na reklamu snižovat. Následující obrázek 23 zobrazuje příklady facebookové PPC reklamy, které propagují kurz německého jazyka zdarma.

Obrázek 23: Ukázka reklamních kampaní propagujících kurz zdarma



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Počet účastníků kurzu zdarma bude kromě placených reklamních kampaní navýšen také díky obsahovému marketingu aplikovanému napříč sociálními sítěmi. Plán je, aby veškerý obsah této propagace nenásilně směřoval uživatele sociálních sítí na webové stránky www.UcimSeNemecky.cz a nabídl jim přihlášení do kurzu zdarma. Plán obsahového marketingu byl stanoven následovně. Každý týden posílat na celou emailovou databázi zákazníků neprodejní email (newsletter) ve formě nových slovíček, vět a jiného zajímavého obsahu. Na YouTube kanálu vydávat 2x měsíčně nové video z oblasti německé gramatiky, slovní zásoby nebo každodenního života. Na Facebook a Instagram přidávat 3x týdně obrázek s německým slovíčkem, větou nebo pořekadlem

a v popisku videa zmínit odkaz na kurz německého jazyka zdarma. Je důležité potencionální zákazníky vyzývat k interakci. To znamená tvořit příspěvky tak, aby je komentovali, sdíleli a lajkovali. V emailech je důležité, aby adresáti klikali na odkazy směřující na Facebook, Instagram, YouTube kanál nebo web společnosti. Obrázek 24, příklad obsahového marketingu.

Obrázek 24: Příklad obsahového marketingu



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Podobných obrázků má Audes vytvořeno z minulosti více než 250, obsah tedy bude recyklovat (používat znovu). Obrázky budou sdíleny pomocí software, který umožňuje hromadné plánování a nahrávání příspěvků na Facebook i Instagram zároveň. Příspěvky nebude nutné nahrávat na jednotlivé sociální sítě zvlášť, což povede k časové úspoře, nehledě na to, že Instagram plánování budoucích příspěvků na rozdíl od Facebooku neumožňuje.

K udržení průměrného měsíčního zisku na 25 000 Kč, přispěje i **představení dvou nových kurzů**. První z nich, audio kurz zabývající se německými slovesy, byl testován, vyvíjen a spuštěn v pilotní verzi v první polovině roku 2020. Jako vhodný čas pro

uvedení tohoto produktu na trh v plném rozsahu byla zvolena druhá polovina září 2020. Začátek září nebyl vyhodnocen jako příliš vhodný, jelikož je nový školní rok často spojen s nervozitou a přechodem některých domácností na nový režim. I přesto, že by tento fakt cílovou skupinu výrazně ovlivnit neměl, byl pro relaunch zvolen 3. týden v září 2020. Kurz bude propagován napříč všemi sociálními sítěmi v podobě obsahového marketingu, hlavní propagace proběhne přes email marketing, časově omezená nabídka za 495 Kč bude odeslána na celou emailovou databázi čítající v té době přes 11.000 emailových kontaktů. Standardní cena kurzu bude 895 Kč. Jelikož je kurz poměrně obecný, není možné cílovou skupinu blíže specifikovat. Cílová skupina budou začátečníci a mírně pokročilí, kteří se chtějí zlepšit v německém jazyce. **Druhým kurzem bude Němčina pro techniky**, videokurz čítající 12 video lekcí zaměřený na technickou němčinu. Tematicky zaměřené lekce budou pokrývat témata jako úvod a základní technické pojmy, dále se budou zabírat kovy, plasty, keramikou a dřevem. Přiblíží několik pojmů z oblasti montáže, strojírenství, elektrotechniky, automatizace a digitalizace. Kurz bude probíhat v členské sekci a bude určen technikům, kteří mají zájem o práci v Německu. Tato série videí bude komunikována jako kurz základů pro techniky, ve 12 video lekcích totiž těžko dokáže probrat jednotlivá témata dostatečně do hloubky. Zaváděcí cena bude 1 990 Kč, plná cena 2 990 Kč. Kurz bude vyvíjen v říjnu, listopadu a prosinci 2020. Prodej bude spuštěn 04. ledna 2021 za podpory emailového a obsahového marketingu. Cílovou skupinou budou řemeslníci a techničtí pracovníci převážně se zájmem o práci v německy mluvících zemích.

Snížit procento nezaplacených objednávek chce Jan Audes následujícími způsoby. V první řadě je potřeba ujistit se, že email s fakturou a pokyny k uhrazení objednávky nebyl doručen do složky spam, hromadné, obchodní sdělení atp. Proto je potřeba velmi důrazně zákazníky vyzvat k pravidelné kontrole těchto složek. A to ihned po objednání na tzv. děkovací stránce, která potvrzuje objednávku a zákazníkovi za nákup poděkuje. Ke snížení počtu nezaplacených objednávek přispěje i zavedení online bankovního převodu a online platby kartou pro zákazníky platící v EUR, kterých je sice jen přibližně 8 %, ale až polovina z těchto objednávek zůstane neuhrzena. Doposud bylo možné objednávku v EUR uhradit pouze bankovním převodem, což není tak jednoduché, jako okamžitá platba online. V cestě zde stojí IBAN, SWIFT a případné

poplatky za přeshraniční bankovní styk. Proto je potřeba na začátku srpna 2020 kontaktovat provozovatele platební brány a uzavřít smlouvu na tuto službu.

Dále je potřeba změnit strukturu a frekvenci emailů s upomínkou k platbě. Nově bude upomínka odeslána 7 dnů před splatností faktury namísto 4 dnů. Upomínka bude také nově formulována, její dosavadní znění bylo: „*Dobrý den, před více než týdnem jsem zaznamenal Vaši objednávku. Jen připomínám, že se blíží datum její splatnosti...*“ Audes chce upomínku přetransformovat do přátelštější a lidštější podoby po vzoru společnosti SmartSelling a.s. Nové znění upomínky by mělo být ve tvaru: „*Potřebujete s platbou za položku XY pomoci? ... Kdybyste potřebovali poradit nebo vám něco nebylo jasné, napište mi nebo zavolejte. Rád vám pomohu.*“ Nové znění upomínky bylo vyhodnoceno jako přátelštější a méně nátlakové. Nově chce Audes přidat také připomínku jeden den po splatnosti. Návrh textu reprezentuje následující obrázek 25.

Obrázek 25: Ukázka platební upomínky

Dobrý den,

ještě jednou moc děkuji za Vaši objednávku.
Včera {payDayDate} vypršelo datum její splatnosti.

Rád bych se Vás zeptal, zda je Váš zájem o {items} stále aktuální?

Dejte mi prosím vědět.

Děkuji. :)

Pro úhradu online můžete využít následující odkaz:

{gateway}

A pro úhradu převodem tyto údaje:

číslo účtu: {bankAccount}
VS: {variableSymbol}
částka: {amount}

IBAN: {iban}

S pozdravem

Jan Audes

jan.audes@u[]bky.cz

+420 []

Ps: Pokud jste platbu již realizovali, berte tento email prosím jako bezpředmětný. Potvrzení o platbě Vám bude doručeno emailem.

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Dle odhadů by díky těmto úpravám mělo být dosaženo snížení nezaplacených objednávek průměrně až o 7 %, což přispěje k navýšení průměrného měsíčního zisku.

Snížení počtu nezaplacených objednávek bude pravidelně monitorováno a vyhodnocováno.

Dalším cílem je zvýšení povědomí o firmě na sociálních sítích, do 12/2021 má být počet fanoušků: Facebook 7 000, YouTube 5 000, Instagram 1 000. Požadovaná procentní změna oproti stavu Q1/2020, kdy bylo provedeno poslední měření je zaznamenána v následující tabulce 23.

Tabulka 23: Cílový počet fanoušků na sociálních sítích

Soc. síť	Stav Q1/2020	Stav Q4/2021	Nárůst
FB	3 380	7000	107%
YT	2 520	5000	98%
IG	279	1000	258%

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Audes uvádí, že toto navýšení je zcela reálné, pokud bude plnohodnotně zapojena propagace společnosti v rámci obsahového marketingu a email marketingu. Nejvyšší potenciál má email marketing, databáze kontaktů, ti, kteří Jana Audese znají a sledují jeho práci. Pokud budou intenzivněji a opakovaně směřováni na sociální síť společnosti UčímSeNěmecky.cz, velká část z nich se ráda stane fanoušky, odběrateli a sledujícími. Dle odhadů bude v rámci kontent marketingu velmi silným médiem video. Pokud Jan Audes od srpna 2020 do prosince 2021 vydá podle plánu opravdu každý druhý týden nové výukové video, bude to celkem 37 videí. V každém z nich diváky vyzve k odběru YouTube kanálu, popřípadě návštěvě facebookových stránek a Instagramu. K videu přispějí také aktivity obsahového marketingu zmíněné výše v této kapitole.

K rozšíření fanouškovské základny na Facebooku bude sloužit také plánovaná facebooková soutěž o trička s nápisy z „dílny“ UčímSeNěmecky.cz. Pro zapojení do soutěže bude nezbytné stát se fanouškem facebookových stránek UčímSeNěmecky.cz, napsat do komentáře libovolné slovo německy a příspěvek sdílet. Následně budou vylosováni 3 výherci, kterým trička budou zaslána na domácí adresu. Soutěž bude probíhat ve třech cyklech, říjen 2020, březen 2021 a říjen 2021. Prototyp jednoho z triček zobrazuje následující obrázek 26.

Obrázek 26: Prototyp trička na plánovanou soutěž



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Audes se domnívá, že o soutěž bude zájem, což přispěje k rozšíření fanouškovské základny. Poslední soutěž, která proběhla v srpnu 2017, se těšila zájmu 37 lajků, 73 komentářů a 40 sdílení. Soutěžilo se o německé mluvníky (slovník frází). Konkrétní podobu soutěže přibližuje následující obrázek 27.

Obrázek 27: Příklad soutěže z roku 2017



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Výše uvedená soutěž byla vyhodnocena jako úspěšná a probíhala podle předem daných pravidel.

4.6 Sestavení rozpočtů

Díky aplikování marketingových aktivit jsou očekávány budoucí přínosy pro firmu. Kampaně a plánování se ale neobejdou bez výdajů. Tato podkapitola pojednává o sestavení marketingových rozpočtů. Pro zjednodušení rozpočtování a dalších analýz nebyla brána v úvahu časová hodnota peněz ani daně z příjmů společnosti. Jednorázové náklady na optimalizaci marketingových procesů byly rozpuštěny do sledovaného období 17 měsíců. Bylo kalkulováno se sazbou 300 Kč na hodinu, a to i proto, aby tato částka pokryla případný outsourcing činností.

Zakladatelský rozpočet byl v roce 2016 vyčíslen na **31 514 Kč**, podrobnosti reprezentuje tabulka 24 uvedená níže.

Tabulka 24: Zakladatelský rozpočet v roce 2016

Zakladatelský rozpočet	
Laptop	17 500 Kč
Mobilní telefon	8 500 Kč
Licence web	5 000 Kč
Doména	151 Kč
Web hosting	363 Kč
Celkem	31 514 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Audes byl po dobu sledovaného období studentem, odvody na zdravotní a sociální pojištění za něj platil stát. V rozpočtu není uveden plat pro Audese, jako majitel vyplácel své aktivity ze zisku. Audes si je vědom, že do projektu investoval obrovské množství času a úsilí.

Následující tabulka 25 přibližuje pohled na měsíční provozní rozpočet v letech 2016-2019 a srovnává jej s nově vyčísleným rozpočtem na následující období 08/2020-12/2021.

Tabulka 25: Měsíční provozní rozpočet 2016-2019 versus 2020-2021

Provozní měsíční rozpočet	2016-2019	2020-2021
----------------------------------	------------------	------------------

Fixní náklady

Smart Emailing	1 200 Kč	2 667 Kč
Fakturace	230 Kč	800 Kč
Platební brána	230 Kč	230 Kč
Pronájem	-	4 000 Kč
Služby mob. operátora	300 Kč	500 Kč
Doména + Hosting	67 Kč	67 Kč
Soc. + zdrav. pojištění	-	5 000 Kč
CELKEM	2 027 Kč	13 263 Kč

Variabilní náklady

Výdaje na reklamu	2 810 Kč	9 000 Kč
Provize platební bráně	150 Kč	1 000 Kč
Email marketing (4h)	1 200 Kč	1 200 Kč
Kontent marketing (4h/8h)	1 200 Kč	2 400 Kč
Realizace marketing. plánu	-	3 339 Kč
CELKEM	5 360 Kč	16 939 Kč

CELKEM	7 387 Kč	30 202 Kč
---------------	-----------------	------------------

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Rozpočet na budoucí období je výrazně vyšší, protože přibylo několik významných položek. Jedná se především o pronájem kanceláře 4 000 Kč, sociální a zdravotní pojištění 5 000 Kč a výdaje na reklamu, které byly navýšeny na 9 000 Kč. Mimo to byl zvýšen časový fond na kontent marketing z původních 4 hodin na 8 hodin, to z důvodu realizace a naplnění marketingových cílů.

Náklady na realizaci marketingového plánu přibližuje následující tabulka 26. Ač se v naprosté většině případů jedná o jednorázové náklady, mnohdy v rozdílných obdobích, tyto náklady byly pro zjednodušení rovnoměrně rozpuštěny do sledovaného období 17 měsíců. Tabulka uvádí průměrné měsíční náklady v období 08/2020-12/2021. První sloupec s označením MC (marketingový cíl) udává, s jakým cílem je daná aktivita spojena. Výčet marketingových cílů byl sestaven v tabulce 21 v kapitole 4.3.

Tabulka 26: Průměrné měsíční náklady na realizaci marketingového plánu

MC	Činnost	Poznámka	Časový horizont	Časová náročnost (h)	Jednorázové náklady	Měsíční náklady
1	Reorganizace kurzu zdarma	Přenasazení rozesílky lekcí	08/20	3	900 Kč	53 Kč
	Tvorba online kvízů	7 kvízů á 1 h	08/20	7	2 100 Kč	124 Kč
	Upomínkové emaily ke kvízům		08/20	2	600 Kč	35 Kč
2	Kurz slovesa	Audio kurz 5 lekcí á 20 sloves	01-06/20	30	9 000 Kč	529 Kč
		Tvorba prodejní stránky, prodejního procesu a email. kampaně	01-06/20	30	9 000 Kč	529 Kč
2	Technický video kurz	Němčina pro techniky 12 video lekcí	10-12/20	60	18 000 Kč	1 059 Kč
		Tvorba prodejní stránky, prodejního procesu a email. kampaně	12/20	30	9 000 Kč	529 Kč
4	Optimalizace děkovací stránky	Připomenout zákazníkům, kontrolu složky Hromadné a Spam, pro správně doručení faktury k zaplacení	08/20	1	300 Kč	18 Kč
	Rozšíření platební brány	Uzavření rozšíř. smlouvy s poskytovatelem platební brány. Zavedení online bankovních převodů a online plateb kartou v EUR	08/20	2	600 Kč	35 Kč
	Nové upomínky k platbě	Změna frekvence upomínek (0,5h) + přidání jedné upomínky (0,5h)	08/20	1	300 Kč	18 Kč
5	Soutěž	Příprava 3 kol soutěží á 1h	10/20 03/21 10/21	3	900 Kč	53 Kč

Software a ostatní

2.3.5	Plánovač příspěvků	Software pro plán. soc. příspěvků	-	-	-	224 Kč
5	Soutěžní trička	3 soutěže á 3 trička (250 Kč/ks)	-	-	2 250 Kč	132 Kč

SUMA	52 950 Kč	3 339 Kč
-------------	------------------	-----------------

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Následující část podkapitoly pojednává o hodnotách uvedených v tabulce 26 výše. **Rozpočet na strategický marketing** vychází ze strategických marketingových cílů společnosti. **Prvním marketingovým cílem** společnosti je zvýšit konverzní poměr účastníků kurzu zdarma, kteří si zakoupí placené pokračování ve formě Online kurzu 1. Konkrétně se má jednat o zvýšení hodnoty 2,8 % na 3,8 %. Restrukturalizace rozesílky kurzu zdarma byla vyčíslena na 3 hodiny, tvorba interaktivních online kvízů ke každé lekci pak na 7 hodin, sestavení série upomínkových emailů těm, kteří kvízy pravidelně otevírat nebudou, byla vyčíslena na 2 hodiny. Časová náročnost realizace marketingového cíle byla vyčíslena na 12 hodin, což představuje jednorázový náklad 3 600 Kč, po rozpuštění částky do období 17 měsíců byla výsledná hodnota 212 Kč.

Pro navýšení průměrného měsíčního zisku na 25 000 Kč je potřeba kromě dosažení větší efektivity v rámci konverze navýšit investici do facebookové PPC reklamy. Jako odpovídající byla vyčíslena průměrná měsíční částka 9 000 Kč. Díky tomu by měla být navýšena emailová databáze minimálně o požadovaných 10.000 emailových kontaktů. Kromě zvýšení konverzního poměru a nákladů na reklamu budou vyvinuty a spuštěny

dva nové kurzy. Časová náročnost tvorby kurzu zaměřeného na německá slovesa byla vypočítána na 60 h, celkový jednorázový náklad činí 18 000 Kč. Po rozpuštění částky do 17 sledovaných měsíců vznikne průměrný měsíční náklad 1 059 Kč. Druhý kurz zaměřený na německý jazyk pro techniky byl vyčíslen na 90 hodin, jednorázový náklad činí 27 000 Kč, přepočteno na měsíce je 1 588 Kč. Objem prodejů bude podpořen také kontent marketingem, náklady na rozesílání newsletteru, tvorbu videí a obrázků, jejich zpracování a sdílení na sociálních sítích bylo vyčísleno na 12 hodin měsíčně, což činí náklad 3 600 Kč. Tento náklad byl vyčíslen v tabulce 25 zobrazující provozní náklady. Cena software umožňující plánování a přidávání příspěvků napříč sociálními sítěmi je 224 Kč měsíčně. Zmíněné aktivity povedou také ke zvýšení povědomí o firmě na sociálních sítích, z toho důvodu cíl o rozšiřování fanouškovské základny napříč sociálními sítěmi samostatný rozpočet nemá.

Snížení procenta nezaplacených objednávek má být dosaženo zaprvé upravením děkovací stránky, časová náročnost 1 hodina, jednorázový náklad 300 Kč, měsíčně 18 Kč. Druhým bodem pro redukcii nezaplacených objednávek je rozšíření platebních možností pro zákazníky platící v EUR. Tato činnost byla vyčíslena na 2 hodiny, náklad 600 Kč, měsíčně 35 Kč. Restrukturalizace upomínek včetně přidání jedné nové upomínky naplní časový fond 1 hodina, náklad 300 Kč, po rozpočtení do sledovaného období 18 Kč / měsíc.

Zvýšit povědomí o firmě má i soutěž, která bude probíhat ve třech kolech. Příprava každé soutěže zabere podle odhadů 1 hodinu. Celkový časový fond potřebný k realizaci soutěží byl vypočítán na 900 Kč, měsíčně 53 Kč. Soutěžní trička byla vyčíslena celkově na 2 250 Kč, což měsíčně činí 132 Kč.

Jak je patrné z výše uvedené tabulky 26, jednorázové náklady na realizaci marketingových cílů byly vyčísleny na 52 950 Kč. S realizací těchto cílů je však úzce spojena i činnost obsahového marketingu, která má činit 12 h měsíčně. Po rozpuštění částky na realizaci marketingových cílů do sledovaného období a započtení ostatních provozních nákladů (viz tabulka 25), byly vyčísleny celkové průměrné měsíční náklady společnosti UčímSeNěmecky.cz ve sledovaném období 08/2020-12/2021 na 30 202 Kč.

Následující tabulka 27 přibližuje tři varianty zisku. Jedná se o model optimistický, realistický a pesimistický v závislosti na tom, do jaké míry bude navýšen konverzní poměr kupujících Online kurz 1. Ostatní hodnoty jsou pro zjednodušení kalkulovány jako konstantní.

Tabulka 27: Model průměrného měsíčního zisku v období 08/2020-12/2021

Fb reklama denně	300 Kč		
Cena získaného kontaktu	12 Kč		
Kupujících vstup. prodej	13,25%		
Konverze kupujících Ok 1	Optimistický model 4,30%	Realistický model 3,80%	Pesimistický model 2,50%
Počet dnů	30	30	30
Náklady na reklamu	9 000 Kč	9 000 Kč	9 000 Kč
Počet účastníků kurzu zdarma	750	750	750
Počet kupujících vstup. prodej	99	99	99
Počet kupujících Ok 1	32,25	28,5	18,75
Provozní náklady (vč. reklamy)	26 863 Kč	26 863 Kč	26 863 Kč
Náklady na optimalizaci procesů	3 339 Kč	3 339 Kč	3 339 Kč
Měsíční náklady celkem	30 202 Kč	30 202 Kč	30 202 Kč
Obrat Vstupní prodej	4 770 Kč	4 770 Kč	4 770 Kč
Obrat Online kurz 1	41 280 Kč	36 480 Kč	24 000 Kč
Obrat Online kurz 2, Pečovatelky, Dovolená	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč
Obrat kurz slovesa	6 144 Kč	6 144 Kč	6 144 Kč
Obrat Nj pro techniky	6 482 Kč	6 482 Kč	6 482 Kč
Měsíční obrat celkem	61 676 Kč	56 876 Kč	44 396 Kč
Měsíční čistý zisk celkem	31 474 Kč	26 674 Kč	14 194 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V rámci modelu je kalkulováno s výdaji na facebookovou PPC reklamu ve výši 300 Kč za den, což odpovídá měsíčně 9 000 Kč. Model předpokládá udržení ceny za získaný kontakt na 12 Kč a také zachování konverze účastníků kurzu zdarma kupujících vstupní audio nahrávky na 13,25 %. Průměrné provozní měsíční náklady byly výše v této kapitole vyčísleny na 30 202 Kč. Celkový měsíční obrat pro realistickou variantu byl vyčíslen na 56 876 Kč. V obratu je započítán objem prodejů všech dosavadních produktů i nově vzniklého kurzu na německá slovesa a němčiny pro techniky.

Realistická varianta modelu průměrného měsíčního zisku činí **26 674 Kč**. Což marketingový cíl pojednávající o průměrném měsíčním zisku 25 000 Kč splňuje.

4.7 Kontrola

Kontrola bude prováděna v pravidelných měsíčních intervalech, a to vždy na konci měsíce. V rámci kontroly má Audes v plánu, pokud to charakter cílů dovolí, rozdělit marketingové cíle na měsíční milníky a vše pravidelně vyhodnocovat. Navýšení konverzního poměru, získání 750 nových kontaktů každý měsíc, udržení zisku na 25 000 Kč, konkrétní počty fanoušků na sociálních sítích a procentuální snížení nezaplacených objednávek jsou velmi dobře sledovatelné. Hloubkověji kontrola proběhne na konci každého kvartálu a v případě zjištění nefunkčnosti marketingové strategie bude strategie upravena. Tato položka v rozpočtu uvedena není, autor předpokládá, že marketingová strategie fungovat bude. Riziko nefunkční strategie si však uvědomuje.

4.8 Rizika

Jan Audes si uvědomuje, že funkčnost jeho marketingového plánu může být narušena. Rizika mohou vycházet z vnitřního i vnějšího prostředí. Rizika vycházející z vnitřního prostředí jsou spojena se slabými stránkami společnosti. Například špatná dostupnost online kurzů z mobilního telefonu může vést k zákaznické nespokojenosti. Dalším rizikem je, že Audes nebude v budoucnu schopen řídit veškeré činnosti sám. Bude tedy nezbytné některé úkoly delegovat nebo outsourcovat, pokud se Audes k této variantě nepřikloní, může být kvůli časové tísní projekt ohrožen. Riziko vycházející z vnějšího prostředí může být také pokles kupní síly zákazníků zapříčiněný ekonomickou krizí spojenou s globální pandemií.

Krizový plán zní následovně. Pokud by se nedařilo naplňovat marketingové cíle, především pak cíl pojednávající o zisku 25 000 Kč měsíčně, může Audes rozšířit své portfolio o prodej triček s nápisy z dílny UčímSeNěmecky.cz nebo také služby ve formě doučování po Skype, osobně nebo prací v jazykové škole. Nejzazším řešením je snížit objem nákladů na reklamu a nechat se zaměstnat. Zaměstnavatel by odváděl sociální a zdravotní pojištění a Audes by podnikal na vedlejší činnost.

Závěr

Diplomová práce byla věnována sestavení strategického marketingového plánu společnosti UčímSeNěmecky.cz. Na základě rešerše literatury autor navrhl jeho konkrétní strukturu a vypracoval časový harmonogram včetně realizačního rozpočtu. Některé části strategického marketingového plánu vychází ze SWOT analýzy, která byla provedena v rámci situační analýzy společnosti.

Marketingový plán navrhuje restrukturalizovat kurz zdarma a docílit tak vyšší konverze kupujících. Dále je nezbytné rozšířit platební metody pro zákazníky platící v EUR o online bankovní převod a online platbu kartou. Díky tomu bude částečně sníženo procento nezaplacených objednávek. K dosažení cílů bude hrát roli také zvýšení výdajů na reklamu a budování fanouškovské základny na sociálních sítích. Zvýšení povědomí o společnosti bude docíleno i díky plánované soutěži o trička, která bude probíhat na Facebooku. Zásadním cílem je rozšiřovat databázi emailových kontaktů a komunikovat s nimi díky email marketingu. Autor dále doplňuje, že veškeré cíle musejí být pravidelně monitorovány a kontrolovány.

Práce reaguje i na aktuální globální pandemii spojenou s virem COVID-19. Autor si uvědomuje, že ekonomická krize spojená s touto pandemií může oslabit kupní sílu jeho zákazníků. Na druhou stranu dodává, že kvůli omezení volného pohybu zájem o samostudium německého jazyka online může naopak růst.

Největším přínosem diplomové práce pro společnost UčímSeNěmecky.cz je podle autora analýza objemu prodejů a ziskovosti celého projektu. Díky těmto analýzám byl autor poprvé schopen vyčíslit, jakou hodinovou sazbou bylo jeho dosavadní nasazení hodnoceno. Tento bod je pro autora naprosto klíčový, jelikož si potřebuje po dokončení studia zajistit příjmy. Nyní má přehled, jak se výsledky společnosti budou vyvíjet, a to i díky modelům zisku, které byly v práci zkalkulovány. Tato data budou hrát roli v rozhodování o autorově budoucí kariéře.

Doporučení do budoucna je vyvinout mobilní aplikaci a do tvorby výukových materiálů zapojit rodilé mluvčí. Pro zvýšení konverze kupujících je doporučeno nabídnout potencionálním zákazníkům rozřazovací test, po jehož absolvování by jim byl podle

úrovně nabídnut odpovídající kurz německého jazyka. Obě inovace jsou spojeny s rozsáhlejší investicí, která v následujícím období 17 měsíců realizována nebude.

Autorovi se podařilo splnit všechny cíle práce a hodnotí práci pro svoji společnost jako přínosnou. Zároveň si uvědomuje, že během následujících období bude prostor k dalším úpravám a zefektivnění procesů napříč společností.

Seznam použitých zdrojů

- Blank, S. G., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide For Building A Great Company*. Pescadero, USA: K&S Ranch.
- Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Cooper, J., & Lane, P. (1999). *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Eger, L., Petryl, J., Kunešová, H., Mičík, M. & Peška, M. (2015). *Marketing na internetu*. Plzeň, Česko: ZČU.
- Foret, M. (2010). *Marketing pro začátečníky*. (2. vyd.). Brno, Česko: Computer Press.
- Foret, M. (2012). *Marketing pro začátečníky*. Brno, Česko: Edika.
- Foret, M., Procházka, P., & Urbánek, T. (2003). *Marketing: základy a principy*. Brno, Česko: Computer Press.
- Guinn, A., Kratochvíl, O., & Hashesh, I. (2007). *Strategický management*. Kunovice, Česko: Evropský polytechnický institut.
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., Odehnalová, D., & Vykypěl, O. (2009). *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha, Česko: C.H. Beck.
- Harvard Business Review. (2018) *Entrepreneur's Handbook: everything you need to launch and grow your new business*. Boston, USA: Harvard Business Review Press.
- Heczková, M. (2006). *Marketing malých a středních firem: distanční studijní opora*. Karviná, Česko: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné.
- Heller, R. (2004). *Manuál manažera: vše, co potřebujete vědět o podnikání a manažerské práci*. Praha, Česko: Ikar.
- Hindls, R., Hronová, S., & HOLMAN, R. (2003). *Ekonomický slovník*. Praha, Česko: C.H. Beck.
- Horáková, H. (2003). *Strategický marketing*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.
- Horáková, H. (2014). *Marketingové strategie*. Praha, Česko: Idea servis.
- Hroník, F. (2007). *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno, Česko: MotivPress.

- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.
- Janouch, V. (2014). *Internetový marketing*. (2. vyd.). Brno, Česko: Computer Press.
- Jonikas, D. (2017). *Startup evolution curve: from idea to profitable and scalable business: Startup marketing manual*. CreateSpace Publishing.
- Kalouda, F. (2017). *Finanční analýza a řízení podniku*. (3. vyd.). Plzeň, Česko: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
- Knight, P. (2007). *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Koráb, V., Režňáková, M., & Peterka, J. (2007). *Podnikatelský plán*. Brno, Česko: Computer Press.
- Kotler, P. (2007). *Moderní marketing*. (4. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2003). *Marketing for hospitality and tourism*. New Jersey, USA: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketing management*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2018). *Marketing management*. (15. vyd.). Harlow, GB: Pearson.
- Lešingrová, R. (2006). *Cílevědomé plánování*. Česko: Roma.
- Lhotský, J. (2010). *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Praha, Česko: Computer Press.
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Mcdonald, M., & Wilson, H. (2012). *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno, Česko: BizBooks.
- Meluzín, T., & Meluzín, V. (2007). *Základy ekonomiky podniku*. (2. vyd.). Brno, Česko: Akademické nakladatelství CERM.
- Mikulášková, P., & Sedlák, M. (2015). *Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod*. Brno, Česko: Computer Press.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Brno, Česko: BizBooks.
- Růčková, P. (2019). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. (6. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.
- Soukalová, R. (2004). *Strategický marketing: učební text*. Zlín, Česko: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- Srpová, J., et al. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Suby, S. (2019). *Sell like crazy: How To Get As Many Clients, Customers and Sales As You Can Possibly Handle*. Melbourne, Australia: Sabri Suby.
- Svobodová, I., & Andera, M. (2017). *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Štědroň, B., Čáslavová, E., FORET, M., STRÍTESKÝ, V., & ŠÍMA, J. (2018). *Mezinárodní marketing*. Praha, Česko: C.H. Beck.
- Šulák, M., & Vacík, E. (2005). *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha, Česko: Vysoká škola finanční a správní.
- Tomek, G., & Vávrová, V. (1999). *Malý výkladový slovník marketingu*. (2. vyd.). Praha, Česko: A plus.
- Tomek, G., & Vávrová, V. (2007). *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha, Česko: Professional Publishing.
- Vysekalová, J. (2006). *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha, Česko: Fortuna.
- Zapletalová, Š. (2004). *Marketing I*. Ostrava, Česko: Vysoká škola podnikání.
- Zapletalová, Š. (2006). *Marketing a marketingové dovednosti II*. Ostrava, Česko: Vysoká škola podnikání.
- Žídková, D. (2005). *Ekonomika podniků*. Praha, Česko: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta.

Internetové zdroje

5nej.cz (2020). *Nejlepší online kurzy němčiny 2020 - RECENZE, srovnání a zkušenosti.*

Dostupné 25.04.2020 z: <https://www.5nej.cz/srovnani-online-kurzu-nemciny/>

6clickz (n.d.). *Proč byste měli využívat lookalike publikum?* Dostupné 29.04.2020

z: <https://www.6clickz.com/proc-byste-meli-vyuzivat-lookalike-publikum/>

Blog Martina Humpolce (2014). *Infopodnikání. Fůůůj! Ale proč vlastně?* Dostupné

15.03.2020 z: <https://martinhumpolec.cz/infopodnikani-fuuuj-ale-proc-vlastne-htm/>

Business němčina (2019). *Online výuka německého jazyka přes Skype.* Dostupné

25.04.2020 z: <http://businessnemcina.cz/>

CleverAndSmart Management Consulting (2016). *Co je to AIDA model a marketing*

funnel. Dostupné 30.04.2020 z: <https://www.cleverandsmart.cz/co-je-to-aida-model-a-marketing-funnel/>

Česká spořitelna (2013). *Podnikatelský plán krok za krokem.* Dostupné 14.04.2020

z: https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obchodni_informace-

[Produkty/Ostatni_produkty_a_sluzby/Podnikatele_a_male_firmy/Prilohy/podnikatelsky_plan_krok_za_krokem_web.pdf](https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obchodni_informace-Produkty/Ostatni_produkty_a_sluzby/Podnikatele_a_male_firmy/Prilohy/podnikatelsky_plan_krok_za_krokem_web.pdf)

ČSÚ (2020a). *Český statistický úřad. Domácnosti.* Dostupné 29.03.2020 z:

<https://www.czso.cz/documents/10180/122362632/06100420b.pdf/bd2c09c3-19d9-4934-aeec-e091e09cb65e?version=1.0>

ČSÚ (2020b). *Český statistický úřad. Obyvatelstvo.* Dostupné 06.05.2020

z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

ČSÚ (2020c). *Český statistický úřad. Průměrná hrubá měsíční mzda.* Dostupné

06.05.2020 z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-hruba-mesicni-mzda-graf>

Ecommerce Bridge (2018). *Analýza konkurence: Proč se o ni zajímat a jak na ni.*

Dostupné 02.05.2020 z: <https://www.ecommercebridge.cz/analyza-konkurence-proc-se-o-ni-zajimat-a-jak-na-ni/>

Lovebrand<3 (2019). *Postaráme se, aby vaši značku milovali*. Dostupné 23.04.2020
z: http://www.lovebrand.cz/slovník_pojmu/value-proposition-canvas/

ManagementMania.com (2016a). *Marketingový mix 4C (Marketing mix 4C)*. Dostupné 14.03.2020 z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4c>

ManagementMania.com (2016b). *PPC (Pay Per Click)*. Dostupné 02.05.2020
z: <https://managementmania.com/cs/ppc-pay-per-click>

ManagementMania.com (2016c). *Remarketing, retargeting*. Dostupné 02.05.2020
z: <https://managementmania.com/cs/remarketing>

ManagementMania.com (2017). *Produktové portfolio*. Dostupné 29.04.2020
z: <https://managementmania.com/cs/produktove-portfolio?fbclid=IwAR0wCy2DLC4wekfdSvjXOycGaqBn6me5DWaVFgaDuX40WdPBNZAzBRbNQds>

ManagementMania.com (2018a). *Obsahový marketing (Content marketing)*. Dostupné 02.05.2020 z: <https://managementmania.com/cs/obsahovy-marketing-content-marketing>

ManagementMania.com (2018b). *Tržní potenciál (Market potential)*. Dostupné 29.04.2020 z: <https://managementmania.com/cs/trzni-potencial-market-potential>

ManagementMania.com (2018c). *Životní cyklus výrobku nebo služby (Product or Service Lifecycle)*. Dostupné 29.04.2020 z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-sluzby>

ManagementMania.com (2018d). *Cookies*. Dostupné 02.05.2020
z: <https://managementmania.com/cs/cookies>

Medium (2018). *How Instagram Started*. Dostupné 19.10.2019
z: <https://medium.com/@obtaineudaimonia/how-instagram-started-8b907b98a767>

Ministerstvo financí ČR (2020). *Makroekonomická predikce - leden 2020*. Dostupné 06.05.2020 z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-leden-2020-37433>

- Monetizace.cz (2018). *Co je to ROI? Jasně vysvětlení, vzorec i příklad*. Dostupné 29.04.2020 z: <https://www.monetizace.cz/slovnicek/roi>
- Next Vision (2015). *Pochopte zákazníka: byznys framework See-Think-Do-Care*. Dostupné 30.04.2020 z: <https://www.nextvision.cz/blog/see-think-do-care/>
- Obsahová agentura (2016). *Avinash Kaushik aktualizoval svůj framework See-Think-Do-Care*. Dostupné 30.04.2020 z: <https://www.obsahova-agentura.cz/blog/see-think-do-care-aktualizace>
- Skopalová, M. (2020). *Ceník – výuka němčiny*. Dostupné 21.04.2020 z: <https://michaelaskopalova.cz/CENIK/>
- Sunitka.cz (2017). *(Value Proposition Canvas jako skvělý pomocník při plánování marketingové strategie*. Dostupné 26.03.2020 z: <https://www.sunitka.cz/c/1013-value-proposition-canvas-jako-skvely-pomocnik-pri-planovani-marketingove-strategie/>
- TAXUS International s.r.o. (2014). *Němčina pro samouky ONLINE*. Dostupné 21.04.2020 z: <https://nemcinaprosamouky.cz/>
- TechCrunch (2014). *What The Hell Is A Startup Anyway?* Dostupné 05.11.2019 z: <https://techcrunch.com/2014/12/30/what-the-hell-is-a-startup-anyway/>
- Teoreticky vzato... (2013). *Product Launch*. Dostupné 04.05.2020 z: <http://denisek-stranka.quicksnake.sk/Novinky/Product-Launch>
- UcimSeNemecky.cz (2018). *Online kurz německého jazyka ZDARMA*. Dostupné 04.03.2020 z: <https://ucimsenemecky.cz/>
- Včeliště (2016). *Tvoříme persony pro obsahový marketing*. Dostupné 12.04.2020 z: <https://vceliste.cz/blog/tvorime-persony-pro-obsahovy-marketing/>
- VISIBILITY DIGITAL (2017). *See Think Do Care – zjednoduší každý marketingový projekt*. Dostupné 08.05.2020 z: <https://www.visibility.cz/see-think-care-zjednodusi-kazdy-marketingovy-projekt/>
- Vlastní cesta (2012). *Porterův model konkurenčních sil*. Dostupné 21.04.2020 z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Návrh struktury strategického marketingového plánu.....	25
Tabulka 2: Detailní pohled na Porterův model 5 sil	31
Tabulka 3: Body nezbytné pro sestavení persony	39
Tabulka 4: Příklady podnikových strategických cílů	42
Tabulka 5: Nový produkt jako způsob řešení problému.....	44
Tabulka 6: Cenové strategie	44
Tabulka 7: Nominální hrubý domácí produkt v ČR	56
Tabulka 8: Průměrná hrubá měsíční mzda	56
Tabulka 9: Přehled produktového portfolia společnosti.....	63
Tabulka 10: Konverze účastníků kurzu zdarma do Online kurzu 1	70
Tabulka 11: Konverze zákazníků Online kurz 1 - Online kurz 2	72
Tabulka 12: Podíl prodejů jednotlivých produktů na celkovém obratu.....	78
Tabulka 13: Výpočet návratnosti investice (ROI) reklamní kampaně a celého projektu80	
Tabulka 14: Celkový potenciál trhu.....	82
Tabulka 15: Data o pozici konkurence na internetu	83
Tabulka 16: Persona Petr	89
Tabulka 17: Persona Květa	90
Tabulka 18: See – Think – Do – Care	91
Tabulka 19: SWOT analýza.....	92
Tabulka 20: TOWS matice	95
Tabulka 21: Marketingové cíle společnosti UčímSeNěmecky.cz	96
Tabulka 22: Harmonogram marketingových aktivit.....	98
Tabulka 23: Cílový počet fanoušků na sociálních sítích	104
Tabulka 24: Zakladatelský rozpočet v roce 2016	106

Tabulka 25: Měsíční provozní rozpočet 2016-2019 versus 2020-2021	107
Tabulka 26: Průměrné měsíční náklady na realizaci marketingového plánu	108
Tabulka 27: Model průměrného měsíčního zisku v období 08/2020-12/2021	110

Seznam obrázků

Obrázek 1: Pohled na rozdělení prostředí firmy	29
Obrázek 2: Porterův model 5 sil	30
Obrázek 3: Životní cyklus produktu	33
Obrázek 4: Vzorec pro výpočet ROI	34
Obrázek 5: Vzorec pro určení tržního potenciálu	36
Obrázek 6: Formulář pro vstup do kurzu německého jazyka zdarma	50
Obrázek 7: Lean Canvas	52
Obrázek 8: Value Proposition Canvas	54
Obrázek 9: Používání sociálních sítí podle pohlaví a věku	58
Obrázek 10: Počet zhlédnutí video lekcí kurzu zdarma	66
Obrázek 11: Výdaje na reklamu versus obrat ze vstupního prodeje.....	68
Obrázek 12: Objem prodejů vstupního prodeje audio	68
Obrázek 13: Výdaje na reklamu versus obrat za vstupní prodej + Online kurz 1	71
Obrázek 14: Objem prodejů Online kurzu 2.....	73
Obrázek 15: Obsah audio kurzu Dovolená	74
Obrázek 16: Objem prodejů – Dovolená	74
Obrázek 17: Obsah audio kurzu Němčina pro pečovatelky	75
Obrázek 18: Objem prodejů – Pečovatelky	76
Obrázek 19: Výdaje na reklamu versus obrat z prodejů.....	77
Obrázek 20: Ziskovost produktů.....	78
Obrázek 21: Analýza nezaplacených objednávek	80
Obrázek 22: Určení velikosti podobného publika	82
Obrázek 23: Ukázka reklamních kampaní propagujících kurz zdarma	100
Obrázek 24: Příklad obsahového marketingu.....	101

Obrázek 25: Ukázka platební upomínky	103
Obrázek 26: Prototyp trička na plánovanou soutěž.....	105
Obrázek 27: Příklad soutěže z roku 2017.....	105

Seznam použitých zkratk a značek

FB	Facebook
MC	marketingový cíl
Ok 1	Online kurz 1
PPC	Pay per Click (platba za prokliknutí)
ROI	z anglického Return On Investmens (návratnost investic)
SWOT	Strenghts, Weaknesess, Opportunities, Threats (silné a slabé stránky, příležitosti, hrozby)
TOWS	viz SWOT, ale převrácené pořadí

Abstrakt

Audes, J. (2020). *Strategický marketingový plán začínající firmy*. (Diplomová práce).
Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: online marketing, strategický marketing, strategický marketingový plán, infopodnikání

Hlavním cílem diplomové práce na téma strategický marketingový plán začínající firmy je vypracovat strategický marketingový plán společnosti UčímSeNěmecky.cz. Autor má k tématu blízký vztah i proto, že je zakladatelem této společnosti. V rámci literární rešerše je zpracován teoretický úvod do problematiky, který je v průběhu práce podrobněji rozveden. Jedná se především o pojmy jako marketing na internetu, strategický marketing, strategický marketingový plán a infopodnikání. Stěžejní částí práce je provedení analýzy společnosti UčímSeNěmecky.cz a to z pohledu makro, mezo a mikroprostředí. Z následně vypracované SWOT a TOWS analýzy vycházejí marketingové cíle a návrh strategického marketingového plánu na následující období, který bude k naplnění vytyčených cílů směřovat. Výstupem práce je konkrétní marketingový plán obsahující časový harmonogram a realizační rozpočet pro období 08/2020 až 12/2021. V závěru práce jsou zveřejněna doporučení pro další postup a vývoj společnosti.

Abstract

Audes, J. (2020). *Strategic Marketing Plan for a Start-up Company*. (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics.

Keywords: online marketing, strategic marketing, strategic marketing plan, info business

The main goal of this master thesis, which is aimed on strategic marketing plan of a start-up company, is the elaboration of a strategic marketing plan of the company UčímSeNěmecky.cz. The author has a close relationship to the topic also because he is founder of this company. Within the literature research is prepared theoretical introduction to the topic, which is further developed during the thesis. Main topics are internet marketing, strategic marketing, strategic marketing plan and info business. The main task of this master thesis is to execute analysis of the company UčímSeNěmecky.cz from the point of view of macro, meso and microenvironment. Subsequent SWOT and TOWS analysis lead to propose a strategic marketing plan for the following period, which will focus on fulfilling the set goals. The output of this master thesis is a specific marketing plan involving schedule and implementation budget for the period 08/2020 to 12/2021. At the end of the thesis are published recommendations for further progress and development of the company.