ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza prodejních aktivit podniku

Analysis of the Sales Activities of the Company

Míla Kocábů

Plzeň 2019

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Míla KOCÁBŮ**
Osobní číslo:	**K16B0274P**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Podniková ekonomika a management**
Název tématu:	**Analýza prodejních aktivit podniku**
Zadávající katedra:	**Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretickou část bakalářské práce zaměřenou na prodejní aktivity podniku.
2. Charakterizujte zvolený podnik.
3. Popište a analyzujte prodejní aktivity dané společnosti.
4. Zpracujte SWOT analýzu.
5. Kriticky zhodnoťte prodejní činnosti podniku a navrhněte opatření ke zlepšení stávající situace.

Rozsah grafických prací: **neuveden**

Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane.** *Marketing management.* **14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.**
- **LIMBECK, Martin.** *Velká kniha o prodeji: [nový hardselling - staňte se jedničkou na trhu].* **1. české vyd. Praha: Grada, 2014. 283 s. ISBN 978-80-247-4095-9.**
- **SYNEK, Miloslav a kol.** *Podniková ekonomika.* **6. přepracované a doplněné vydání. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.**
- **SVĚTLÍK, Jaroslav.** *Marketing - cesta k trhu.* **Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.**
- **TRACY, Brian.** *Jak mnohem lépe prodávat: osvědčené metody a techniky prodeje používané nejlepšími obchodníky.* **1. vyd. v nakl. BizBooks. Brno: BizBooks, 2014. 326 s. ISBN 978-80-265-0035-3.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2019**

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

L.S.

Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza prodejních aktivit podniku“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v předložené bibliografii.

V Plzni dne …… ……

Podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Mgr. Petře Skálové Ph.D. za její rady a čas, který mi věnovala při vypracování této bakalářské práce. Zároveň bych rád poděkoval Martinovi Dominikovi, za poskytnuté informace o knihkupectví Knihy Dobrovský.

Obsah

Úvod **10**

1 Prodej **11**

1.1 Principy osobního prodeje – metoda SPIN 11

1.2 Trendy v prodeji 12

2 Marketing **14**

2.1 Marketingové koncepce 14

2.2 Marketingový plán 16

3 Marketingový mix **18**

3.1 Produkt 18

3.2 Cena 19

3.2.1 Obecné postupy tvorby cen *19*

3.3 Komunikace 20

3.4 Distribuce 21

4 Podnikatelské okolí podniku **22**

4.1 Makroprostředí 22

4.2 Mikroprostředí 23

4.2.1 Porterův model pěti sil *24*

5 SWOT analýza **26**

5.1 Hrozby a příležitosti 26

5.2 Silné a slabé stránky 27

6 Základní informace o DOBROVSKÝ s.r.o. **28**

6.1 Popis podniku 28

6.2 O společnosti 28

6.3 Vznik a vývoj společnosti 29

6.4 Organizační struktura 30

6.5 Ekonomická situace podniku 31

7 Marketingový mix společnosti DOBROVSKÝ s.r.o. 32

7.1 Produkt 32

7.1.1 Základní produkt 32

7.1.2 Vlastní produkt 32

7.1.3 Rozšířený produkt 36

7.1.4 Vedlejší produkty 37

7.1.5 Sortiment 38

7.2 Cena 38

7.2.1 Srovnání s konkurencí 39

7.2.2 Obchodní podmínky 40

7.2.3 Slevy a výhody 41

7.3 Komunikace 42

7.3.1 Reklama 42

7.3.2 Podpora prodeje 44

7.3.3 Přímý marketing 45

7.3.4 Public relations 46

7.3.5 Osobní prodej 47

7.4 Distribuce 48

8 Marketingový výzkum 50

8.1 Struktura dotazníku 50

8.2 Realizace výzkumu a interpretace výsledků 51

9 PEST analýza 56

9.1 Politicko-právní prostředí 56

9.2 Ekonomické prostředí 57

9.3 Sociálně-kulturní prostředí 59

9.4 Technologické prostředí 61

10 Porterův model pěti sil 63

10.1 Hrozba potenciálních konkurentů 63

10.2 Rivalita mezi současnými konkurenty 63

10.3 Hrozba substitučních výrobků 64

10.4 Smluvní síla odběratelů 64

10.4.1 Segmentace zákazníků 64

10.5 Smluvní síla dodavatelů 65

11 SWOT analýza 66

12 Návrhy na zlepšení 67

12.1 Školení motivace pracovníků 67

12.2 Vylepšení e-shopu 68

12.3 Personální zajištění 69

Závěr 71

Seznam obrázků 72

Seznam grafů a tabulek 73

Seznam grafů 73

Seznam tabulek 73

Seznam použitých zkratek 74

Seznam použité literatury 75

Knižní zdroje 75

Internetové zdroje 76

Interní zdroje 81

Seznam příloh 82

Přílohy 83

Úvod

Téma bakalářské práce je „Analýza prodejních aktivit podniku“. Téma bylo zvoleno na základě skutečnosti, že pro úspěšné fungování podniku na trhu je nutné správně realizovat a nastavit prodejní a marketingové aktivity.

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat prodejní a marketingové aktivity společnosti s ručením omezeným DOBROVSKÝ. Na prodejní aktivity má z velké části vliv okolí podniku a také použití marketingových nástrojů. Dílčím cílem práce se tedy stává analýza firemního okolí a způsobu využití marketingového mixu, přičemž na základě výsledků z analýz je sestavena SWOT analýza a dále sepsány návrhy na zlepšení podniku.

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části je na úvod rozebrána problematika prodeje a trendů v prodeji. Následuje vymezení obecného pojmu marketing a popsání marketingových koncepcí a plánování. Dále je zde rozebrána teoretická specifikace nástrojů marketingového mixu skládající se z produktu, ceny, komunikačního mixu a distribuce. V této práci je rovněž vysvětleno podnikatelské okolí a jeho části, přesněji mikroprostředí a makroprostředí. Teoretickou část uzavírá rozebrání SWOT analýzy, jakožto prostředku k určení podnikové strategie.

Praktická část slouží k aplikaci teoretických poznatků na vybraný podnik, a to na společnost s ručením omezeným DOBROVSKÝ. Část začíná nejprve popisem firmy, její organizační struktury a ekonomické situace. Dále je specifikován marketingový mix společnosti. Následuje marketingový výzkum sloužící ke zjištění, jak si podnik stojí v očích zákazníků a potenciálních zákazníků v otázce ceny, reklamace či vedlejších produktů. Poté jsou provedeny analýzy makroprostředí a mikroprostředí, ze kterých je sestavena SWOT analýza. Výsledky analýz jsou využity pro závěrečné předložení návrhů na zlepšení prodejních aktivit.

1 Prodej

Prodej je určitý převod zboží či výkon služeb, za který dostává jiná hospodářská jednotka úplatu. Rovněž se dá hovořit o ukončení hospodářské činnosti projevující se pomocí přeměny forem kapitálu (Synek, Kislingerová a kol., 2015).

Úlohou prodeje je vytvářet hodnoty pro podnik pomocí kontaktu se zákazníky. Tyto hodnoty jsou typicky vyjádřeny jako příjem nebo zisk (Donaldson, 2004).

Prakticky se tedy jedná o přesvědčování zákazníka, že produkt či služba má vyšší cenu než tu, za kterou je výrobek požadován. Obecně na trhu má zákazník na výběr z několika možností. První variantou je, že si výrobek či službu koupí od jednoho prodejce. Po druhé si produkt nebo službu může koupit od někoho jiného a za třetí se kupující rozhodne o koupi zcela jiného výrobku nebo si produkt nekoupí vůbec. Z toho vyplývá, že pro zaujetí zákazníka je nutné poukázat nejen na dostupnost výrobku onoho prodejce, ale také na to, že za peníze, které kupující utratí u prodejce, nenajde žádnou lepší alternativu (Tracy, 2014).

Podle Synka (2015, str. 510) lze prodej rozdělit na: „Prodej nepřímý – mezi výrobcem a spotřebitelem je samostatný podnikatel – obchodník a prodej přímý – přímo mezi výrobcem a spotřebitelem.“

1.1 Principy osobního prodeje – metoda SPIN

Prodej je umění, které je všem již dlouho známé. Pro jeho správnost však nelze využít pouhý instinkt. Kvůli tomu společnost vydá stovky milionů dolarů na různá školení v analytických metodách a řízení zákazníků. Obchodníci se rovněž snaží přetvořit z pasivních příjmů zakázek na aktivní generátory zakázek (Kotler & Keller, 2013).

Pro zlepšení osobního prodeje se prodejci učí **metodě SPIN** – situace, problém, důsledek, přínos řešení. Tato metoda pomáhá vybudovat spolupráci pomocí následujících otázek:

1. Situační otázky – nalézají fakta a řeší nynější situaci kupujícího (např. „Prostřednictvím jakého systému vydáváte faktury svým zákazníkům?“).
2. Otázky na problémy – zaměřují na potíže a nespokojenost zákazníka (např. „Která část systému vykazuje chybu?“).

3. Otázky na důsledky – nalézají dopady problémů, potíží či nespokojenosti kupujícího (např. „Jak tento problém ovlivňuje efektivitu celé firmy?“).
4. Otázky na přínos řešení – zjišťují užitečnost, hodnotu nebo dopad možného řešení (např. „Jaká částka by byla ušetřena po aplikaci našeho systému, který snižuje chybovost o 80 %?) (Kotler & Keller, 2013).

1.2 Trendy v prodeji

Ačkoliv je jasné, že prodejce jako takové nelze nahradit internetem, s novými médii je možné říci, že trh je více transparentnější. Velkou výhodou jsou rozšiřující se platformy, které umožňují přímou komunikaci se zákazníkem. Kupující má tak možnost zjistit informace prostřednictvím nepřeberného množství způsobů (Limbeck, 2014).

V roce 2018 již jen zřídkakdy člověk narazil na prodejce, který by postupoval podle starého způsobu prodeje, tedy například volal na neznáma čísla. Od minulého roku se totiž mezi obchodníky rozšířily nové trendy prodeje.

V první řadě se jedná o **oslovování zákazníků pomocí videa**. Mezi nespočtem množství e-mailu, které jsou posílány zákazníkům, je pro prodejce těžké vyniknout a vykročit z řady. Přímo pro tuto problematiku vznikla služba Loom. Loom je nahrávací platforma, kde uživatel může vytvořit několik velmi praktických videí, které následně může poslat pomocí e-mailu (Loom Inc., 2019; Business Animals, 2014-2019).

Psaní zpráv a chat je dalším trendem, kterým se řídí prodejci. Nejedná se jenom o klasické okénko chatu na webových stránkách prodejce, nýbrž také přímo o aplikace na zasílání zpráv jako např. Messenger nebo WhatsApp. Pro klienty je přirozenější využívat takovéto platformy pro komunikaci spíše než třeba telefonické hovory (Business Animals, 2014-2019).

Většina prodeje v dnešní době je příliš **automatizovaná**. Robot zvládne téměř vše – počínaje identifikací a kvalifikováním potenciálních zákazníků a konče vytvořením návrhů, které jsou přizpůsobeny přímo pro zákazníka. Jde tedy především o vyváženost mezi touto automatizací a efektivním personalizovaným prodejem. Pokud tedy obchodník zasílá klientovi šablonu e-mailu, je vhodné například věnovat chvíli přidání určité podrobnosti z předchozí konverzace (Business Animals, 2014-2019).

V praxi funguje tzv. obchodní trychtýř. Ten se rozděluje na tři části – horní, dolní a střední část trychtýře. Většina obchodníku se v prodeji zaměřují pouze na horní část, která obsahuje kvalitu a množství leadu, a na spodní část, tedy procento uzavřených obchodů. Je tedy dobré se rovněž **zaměřit na střed obchodního trychtýře**, například zodpovězením na otázky typu: „Kolik kroků je potřeba v průměru k přesunutí z jedné fáze do druhé? Jak se liší zákazníci, kteří zhlédli obchodníkovu prezentaci, od těch, kteří ne?“ (Business Animals, 2014-2019).

2 Marketing

Slovo marketing je často nesprávně využíváno jako synonymum pro pojmy prodej či reklamní a propagační aktivity podniku. Jedná se ovšem o mnohem širší pojem (Srpová & Řehoř, 2010).

Jak uvádí Světlík (2005, str. 10): „Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace."

Obecně tedy lze říci, že úlohou marketingu je získání a zvláště udržení zákazníka, přičemž problematika marketingu se dotýká celé firmy a nejen pracovníků marketingového oddělení (Srpová & Řehoř, 2010).

Marketing, jak ho známe dnes, se začíná objevovat již od padesátých a šedesátých let minulého století. Od roku 1969, kdy USA spustila svojí první experimentální síť ARPANET, vzniká marketing na internetu. Velký rozvoj v této oblasti pak nastal na přelomu roků 2004 a 2005. Vznik Webu 2.0, který je datován v této době, totiž umožnil nejen nástup sociálních sítí, nýbrž také dával uživatelům přístup ke spolupráci na tvorbě webu (Světlík, 2005; Eger a kol., 2015).

2.1 Marketingové koncepce

Ještě v období před průmyslovou revolucí vznikla první marketingová koncepce – **výrobní koncepce**. Vychází z předpokladu, že klienti upřednostňují produkty či služby, které jsou nejen snadno dosažitelné, ale také za přiměřenou cenu. Firma se tedy zaměřuje především na zvýšení objemu výroby, a při použití nových technologií, také na nižší náklady na jednotku produkce než má konkurence (Světlík, 2005).

Koncepce je typická především na trzích, kde poptávka velmi převyšuje nabídku. Jedná se tedy o nenasycený trh. Na tomto trhu je pro prodejce výhodné, že se nemusí nikterak snažit o prodej produktu, jelikož mají silnější pozici oproti zákazníkům a tudíž si mohou diktovat podmínky. Rovněž je koncepce využitelná pro podniky, které mají velmi vysoké výrobní náklady. V této situaci je nutné zvýšit objem výroby a zvýšit produktivitu, aby se tím snížily následné náklady. Pro dosažení lepší tržní pozice se pak firma cíleně zaměřuje na hromadný trh (Srpová & Řehoř, 2010).

Další koncepcí je **výrobková koncepce**. Ta vychází z předpokladu, že kupující dává přednost při nákupu nejvyšší kvalitě, přičemž je ochoten za ní zaplatit i vyšší cenu. Pro tento typ pojetí je typické, že společnost se více zaměřuje na zdokonalování produktu především v oblasti kvality a výjimečnosti, přičemž výrobce tolik nehledí na přání a chování zákazníka. To může být nebezpečné hlavně pokud nastane tzv. „marketingová krátkozrakost", jelikož je výrobce do svého produktu až příliš „zamilován" (Světlík, 2005).

Prodejní orientace vychází z předpokladu, že kupující již nemají potřebu nakupovat požadované množství produktů. Zákazník sám o sobě se už nemůže rozhodovat o koupi produktu, a je tedy za potřebí jej stimulovat pomocí aktivního prodeje. Jak již napsal Světlík (2005, str. 12) „Cílem výrobce je prodat to, co vyrobil, nikoliv vyrábět to, co by prodal." Toto tvrzení tedy dokazuje fakt, že se jedná častokrát až o agresivní prodejní taktiky, kterými jsou lidé každodenně vystavovány prostřednictvím televizní reklamy, propagace v novinách nebo reklamních letáčků (Světlík, 2005).

Marketingová koncepce vznikla v polovině padesátých let dvacátého století v USA. Jedná se o filozofii, že marketing je více, než jen prodej. Na trhu, kde má větší kupní sílu zákazník, tak firmy začínají uvažovat o přáních a potřebách zákazníka. Výrobce tedy prodává produkty a služby, které chce sám zákazník, přičemž se ho snaží podnik uspokojovat efektivněji, nežli konkurence. Ačkoliv tato orientace je v dnešní době typická pro všechny vyspělé země, pro mnohé z podniků v České republice je to pořád relativně mladá koncepce (Světlík, 2005; Srpová & Řehoř, 2010).

Podnikatelská koncepce se **společenskou orientací** zohledňuje při porovnání s marketingovou orientací tři následující hlediska: cíle podniku, požadavky zákazníků a zájmy společnosti. Jedná se tedy o trh, kde se výrobce snaží opět poznat a uspokojit potřeby a přání zákazníka, přičemž se rovněž snaží o zachování, resp. zvýšení současného společenského blahobytu (Srpová & Řehoř, 2010).

Jako poslední koncepcí je **holistický přístup**, který říká, že v marketingu záleží na všem. Vyjadřuje tedy celostní, systémový, komplexní a účelový marketing. Podle Srpové a Řehoře (2010, str. 191) jsou následující aspekty ty, které holistický marketing zahrnuje a vyžaduje:

- „Vybudovat a udržovat dlouhodobé, vzájemně výhodné vztahy s klíčovými partnery – zákazníky, dodavateli, zprostředkovateli atd. (vztahový marketing);

- Koordinovat všechny marketingové složky a aktivity při poskytování hodnoty zákazníkovi, aby bylo možno dosáhnout synergické efekty (integrovaný marketing);
- Myslet a konat v zájmu maximálního uspokojování zákazníka musí všichni zaměstnanci, což znamená, že marketing nedělá jenom klasické marketingové oddělení, ale také marketing provádí celá firma, a to pod vedením zkušených marketérů (interní marketing);
- Respektovat nejenom firemní a zákaznické zájmy, ale navíc také společenské, etické, ekologické či bezpečnostní zájmy (společensky odpovědný marketing).“

2.2 Marketingový plán

Marketingový plán je dokument ve psané formě, který zahrnuje zjištěné informace o trhu a způsobu, jakým chce podnik splnit své cíle v oblasti marketingu. Rovněž obsahuje taktický návod pro marketingové programy a alokaci finančních prostředků (Kotler & Keller, 2013).

Pro marketingový plán je mnohokrát využito označení hnací motor firmy. Peter Knight (2007, str. 21-25) vypsal patnáct kroků k vytvoření tzv. vysoce efektivního marketingového plánu (VEMP):

1. „Vytyčení cíle nebo několika jednotlivých cílů, pro které však musíme, pro každý zvlášť, vytvořit samostatný plán. Cíle musí splňovat tři kritéria. Musí se nám vyplatit, být samostatné a snadno pochopitelné.
2. Stanovení hodnoty cíle, a to sice ideálně v penězích, jakožto objektivním měřítku, jelikož jinak ohodnocené cíle, může každý posuzovat subjektivně.
3. Promyšlení následků, a to jak finančních, tak i jiných. Pečlivě musíme promyslet přínosy, ale i možné nevýhody plánu a náklady v případě neuskutečnění.
4. Poznání cílové skupiny, tedy zákazníků, na které se zaměřujeme.
5. Zjištění, co si lidé myslí a co dělají. Tento krok je založen na tom, že pokud chceme přesvědčit cílového zákazníka, aby si koupil náš výrobek spíše než konkurenční, musíme změnit jeho myšlení a chování. Proto je nutné tyto aspekty co nejlépe poznat.
6. Stanovíme, co chceme, aby si zákazníci mysleli o našem produktu a co chceme, aby dělali.
7. Stanovujeme, jaký je náš příběh. Zjistíme při něm, co ve skutečnosti prodáváme.
8. Stanovíme hlavní přednost naší nabídky.
9. Jaký to pro nás bude mít přínos.

10. Pokusíme se poznat sami sebe, jací jsme a jak bychom chtěli, aby nás viděl zákazník.
11. Stanovení, jak budeme mluvit k cílové skupině. Snažíme se zde o co nejefektivnější způsob komunikace.
12. Zjištění kolik na to máme finančních prostředků.
13. Jaké jsou další možné zdroje?
14. Náš plán vyhodnotíme.
15. Jak budeme postupovat dále čili si stanovíme výchozí bod, kde začneme s realizací a naplánujeme první kroky.“

3 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor čtyř kategorií obsahující marketingové aktivity. McCarthy označil tyto kategorie jako 4P: produkt, cena, komunikace, distribuce (*product, price, promotion, place*) (Kotler & Keller, 2013).

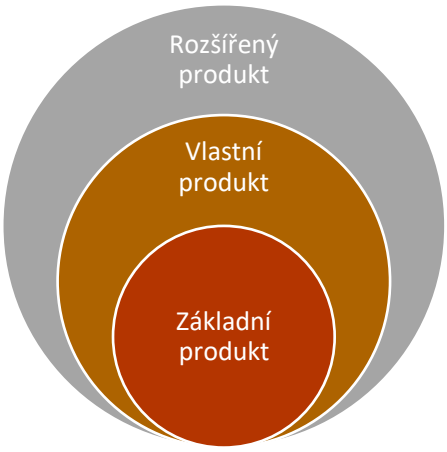
Jelikož se jedná o opravdu široké a komplexní pojmy, častokrát dochází k aktualizaci kategorií tak, aby obsahovala pojetí holistického marketingu. Proto se v dnešní době lze rovněž setkat s novými 4P: lidé, procesy, programy a výkon (*people, processes, programs, performace*) (Kotler & Keller, 2013).

Kromě této modifikace je možné potkat i tzv. marketingový mix 4C, který je orientovaný na zákazníka. Obsahuje zákazníka, náklady na zákazníka, pohodlnou dostupnost a komunikaci (*customer, cost, convenience, communications*) (Srpová & Řehoř, 2010).

3.1 Produkt

Do kategorie produkt lze zařadit jeho rozmanitost, kvalitu, design, vlastnosti, značku, balení, velikost, služby a záruky. Všechny tyto podskupiny jsou rozděleny do různých vrstev produktu. Na obrázku číslo 1 je vyobrazena struktura komplexního produktu (Kotler & Keller, 2013).

Obrázek 1: Struktura komplexního výrobku



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotlera a kol., 2007

Základní produkt je také označován jako jádro produktu. Je to jeho nejdůležitější úroveň. Představuje ten nejzákladnější užitek, který produkt zákazníkovi nabízí a odpovídá na otázku:

Co vlastně kupující doopravdy kupuje? Jedná se tedy o důvod skutečné koupě produktu (Kotler a kol., 2007; Srpová & Řehoř, 2010).

Do **vlastního produktu** se řadí obal, značka, funkce, design a kvalita. Tyto atributy společně přinášejí základní přínosy produktu (Srpová & Řehoř, 2010).

V souvislosti s **designem** je pojem častokrát spojován se stylem. Styl je ovšem jen podřadné označení pro vzhled produktu. Styl může zaujmout především pomocí estetického prožitku, ovšem není nutně zárukou lepšího výkonu. Design oproti tomu není pouhou povrchní záležitostí a vychází ze srdce produktu. Kvalitnější design tak nejen vylepšuje vzhled produktu, ale zároveň i jeho prospěšnost (Kotler a kol., 2007).

Jako poslední vrstvou produktu je **rozšířený výrobek**, který obsahuje instalace, záruku, poprodejní servis a dodání na úvěr. Jedná se tedy pouze o nabídky doplňkových služeb, které se nějakým způsobem dotýkají produktu. Díky její vyšší úrovni může být při stejném základním užitku konkurenčních výrobku ovlivněno zákazníkovo kupní rozhodnutí, a tím zvýšen prodej podniku (Kotler a kol., 2007; Srpová & Řehoř, 2010).

3.2 Cena

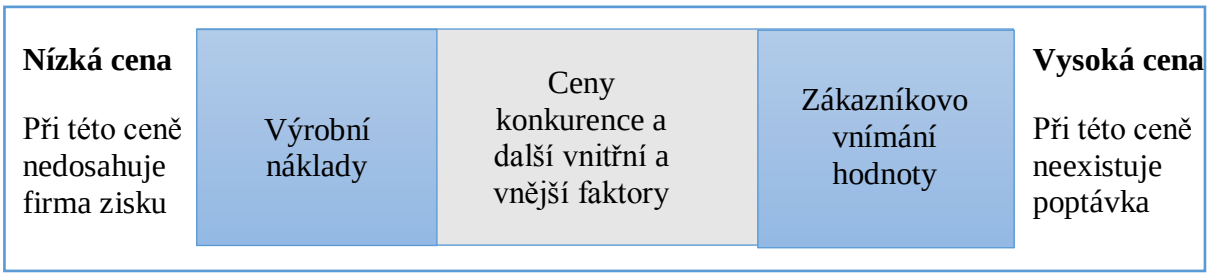
Cena je jeden ze čtyř prvků marketingového mixu. Podle Jakubíkové (2013, str. 270) se „… cenou rozumí peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji výrobků a při poskytování služeb jako protihodnota za poskytované plnění.“

V širším slova smyslu může být cenou také souhrn všech hodnot, které kupující mění za užitek z vlastnictví či užívání výrobku nebo služby. I v dnešní době, a to převážně v chudších zemích, se najdou méně bohaté skupiny, které cenu vnímají jako hlavní faktor, který ovlivňuje nákupní rozhodování (Kotler a kol., 2007).

3.2.1 Obecné postupy tvorby cen

Na obrázku 2 jsou k vidění tři hlavní faktory, které určitým způsobem ovlivňují tvorbu ceny. Zároveň jsou vyobrazeny dvě úrovně, mezi kterými by se cena měla pohybovat. Jedná se o příliš nízkou cenu, při které podnik nemá žádný zisk, a příliš vysokou cenu, při které zboží není poptáváno. Firmy si volí jeden postup pro tvorbu ceny, který se primárně řídí jedním ze tří faktorů (Kotler, 2007).

Obrázek 2: Hlavní faktory ovlivňující cenotvorbu



Převzato: Kotler a kol., 2007, str. 766

Nákladově orientovaná tvorba ceny se stanovuje pomocí přirážky a v závislosti na struktuře nákladů. Je to nejjednodušší metoda tvorby ceny. Součet všech nákladů na výrobu určuje dolní hranici ceny. Naopak horní hranice je limitována poptávkou (Jakubíková, 2013).

Metoda, při které je cena **orientovaná na poptávku**, využívá cenovou elasticitu poptávky Při tomto způsobu tvorby ceny je důležité odpovědět na tyto otázky:

- „Jaká je struktura poptávky?
- Jaké jsou cenové představy zákazníků?
- Jaká je cenová pohotovost zákazníků?
- Jaké jsou cenové třídy zákazníků (horní, střední a dolní třída)?
- Jaký význam přikládají zákazníci image a kvalitě produktu?“ (Jakubíková, 2013, str. 280)

Při stanovení ceny **v závislosti na konkurenci** se věnuje menší pozornost vlastním nákladům nebo poptávce. Do popředí jdou ceny konkurence, podle kterých se ceny podniku určují, a které mohou být vyšší, stejné nebo nižší, než ceny produktu společnosti. Takovéto stanovení ceny se nazývá běžná cena. Zároveň mohou být ceny tvořeny pomocí obálkové metody. Ta spočívá v uzavření obchodu s kupujícím, který nabídne nejlepší cenu (Jakubíková, 2013; Kotler a kol., 2007).

3.3 Komunikace

Komunikace – někdy také nazývána jako komunikační mix – vychází z anglického slova *promotion*. Tento pojem se dříve překládal různými způsoby, např. propagace, podpora prodeje nebo stimulace prodeje. V dnešní době je převážně využívaný termín marketingová komunikace (Jakubíková, 2013).

Do komunikačního mixu patří reklama, osobní prodej, podpora prodeje, public relations a přímý marketing, přičemž nyní je možné k tomuto přidat i samostatné odvětví marketingu na internetu (Jobber & Lancaster, 2009).

Reklama je placená forma masové komunikace, která se uskutečňuje například prostřednictvím tiskového média, rozhlasu, televize nebo internetu (Světlík, 2005).

Podpora prodeje zahrnuje krátkodobé stimuly, které mají za úkol povzbudit prodej výrobku a služeb (Kotler a kol., 2007).

Přímý marketing je přímá komunikace mezi kupujícím a prodávajícím, přičemž samotná komunikace je zaměřena na prodej výrobku a služeb a rozvíjení trvalého vztahu se zákazníkem. Komunikace je založena na e-mailech, telefonických hovorech, poště nebo sociálních sítí (Kotler a kol., 2007; Světlík, 2005).

Public relations je forma komunikace zaměřená na splnění cílů organizace pomocí vyvolání dobrého „image“ společnosti nebo vyvracení fám o ní (Kotler a kol. 2007).

Osobní prodej se na rozdíl od reklamy uskutečňuje pomocí osobních prezentací prováděných prodejci. Cílem tohoto prodeje je převážně budování vztahu se zákazníky (Kotler a kol. 2007).

3.4 Distribuce

Pro společnost je zásadní vyřešit distribuční politiku. Srpová a Řehoř (2010, str. 213) napsali: „Distribuce řeší přesun produktu z místa jeho vzniku –výroby (od výrobce) na místo jeho prodeje (k zákazníkovi) tak, aby ho zákazník mohl koupit na požadovaném místě, v požadovaném čase a v požadovaném množství a kvalitě.“

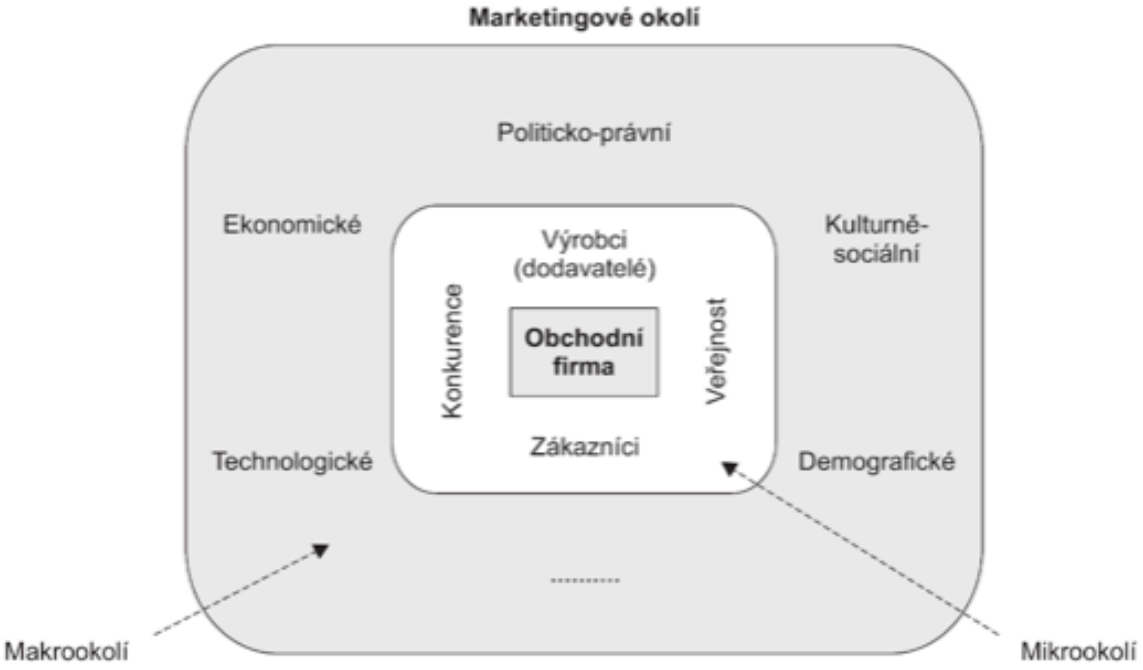
Z toho tedy vychází, že hlavním úkolem distribuční politiky je volba vhodné distribuční cesty. Ta může být například pomocí mezičlánku. Při využití jednoho nebo více mezičlánků pak hovoříme o přímé nebo nepřímé prodeji (Světlík, 2005).

4 Podnikatelské okolí podniku

Každý podnikatelský subjekt je obklopen okolím vyznačujícím se charakteristikami a určujícím různé podmínky existence daného subjektu v určitém čase. Toto prostředí je měnné – není statické, přičemž některé jeho části má možnost podnik přímo změnit. Firmou ovlivnitelné složky okolí se nazývají **mikroprostředí**, neovlivnitelné pak **makroprostředí** (Zamazalová, 2009).

Z obrázku 3 lze vyčíst tyto dvě složky společně s jejími podskupinami. Makroprostředí obsahuje rozdělení na technologické, ekonomické, politicko-právní, kulturně sociální a demografické podskupiny. Mikroprostředí může být rozděleno mimo jiné na konkurenci, výrobce, veřejnost a zákazníky (Zamazalová, 2009).

Obrázek 3: Marketingové prostředí obchodní firmy



Převzato: Zamazalová, 2009, str. 48

4.1 Makroprostředí

Makroprostředí společnosti obsahuje mnoho vnějších faktorů vytvářející pro firmu hrozby nebo příležitosti. Pro analýzu marketingového makroprostředí se využívá PEST analýza, která se dělí na politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické skupiny faktorů (Zamazalová, 2009).

V některých zdrojích se hovoří také o analýze PESTLE, která mimo klasické PEST analýzy obsahuje rovněž samostatné legislativní a ekologické faktory. V této verzi je pak písmeno „P“ pouze pro politické vlivy (Zamazalová, 2009).

Politicko-právní faktory ovlivňují či omezují jednotlivé podniky v rámci legislativního omezení, jako například zákony nebo vládní úřady. Pokud firma expanduje na zahraniční trh, tamější politika může výrazně ovlivnit situaci na konkrétním trhu (Kotler a kol., 2007).

Ekonomické vlivy obsahují faktory ovlivňující kupní sílu nebo nákupní zvyky spotřebitele. Může se jednat například o míru inflace, nezaměstnanosti nebo výši mzdy. Ernst Engel před více než stoletím provedl výzkum, který potvrdil fakt, že své nákupy lidé přizpůsobují v závislosti na růstu příjmu rodiny (Kotler a kol., 2007).

Sociální faktory v sobě ukrývají nejen demografické prostředí, ale také kulturní. Demografie studuje lidskou populaci podle její velikosti, hustoty, rozmístění, věku, pohlaví, rasy a dalších statistických údajů. Díky tomu tak lze zaznamenat změny rodin, migrační tlaky, růst vzdělanosti či rostoucí různorodost. Kulturní prostředí pak obsahuje např. instituce, které nějakým způsobem ovlivňují základní hodnoty, vnímání či preference společnosti (Kotler a kol., 2007).

V **technologickém** prostředí se vytvářejí nové technologie, a tím i nové produkty a příležitosti, které zaručují rychlé změny v technologických trendech. Tyto faktory tak můžou zkoumat rychlost technologických změn či důležitost drobných zlepšení. Obecně je ovšem jasné, že technologické změny a inovace vyžadují značnou investici do výzkumu a vývoje (Kotler a kol., 2007).

4.2 Mikroprostředí

Mikroprostředí společnosti obsahuje síly v blízkém okolí firmy ovlivňující její schopnost sloužit zákazníkům. Jsou jimi společnost, dodavatelé, zprostředkovatelé, zákazníci, konkurenti a veřejnost. Pro analýzu tohoto prostředí se využívá Porterův model pěti sil (Kotler a kol., 2007).

Ve **společnosti** je pro marketing management důležité uvažovat i o ostatních odděleních firmy – o top managementu, finančním oddělení, výzkumu a vývoji nebo o oddělení nákupů. Tyto jednotlivé části firmy pak dohromady dávají vnitřní prostředí. V rámci marketingové koncepce

je důležité, aby veškeré skupiny firmy „mysleli na zákazníka“ a zároveň harmonicky kooperovali pro uspokojení zákazníka (Kotler a kol., 2007).

Dodavatelem se stává jednotlivec či firma, která začne poskytovat zdroje, jež jsou pro výrobu produktu potřebné. Manažeři marketingového oddělení musí sledovat jakékoliv změny v dodávkách – jejich nedostatek a zpoždění, stávky zaměstnanců nebo jiné události, které by narušili běžný chod, a tím ve většině případů poškodili spokojenost zákazníka (Kotler a kol., 2007).

Marketingoví **zprostředkovatelé** společnosti pomáhající propagovat, prodávat nebo distribuovat zboží konečným spotřebitelům. Součástí jsou nejen distributoři společnosti, nýbrž také marketingové agentury a finanční zprostředkovatelé (Kotler a kol., 2007).

Podnik dělá vše proto, aby uspokojil **zákazníka**. Pro vytvoření cílového spotřebitele je nutné určit předmět činnosti firmy, jeho zaměření nebo strategie a v neposlední řadě také záleží na tom, jaký bude jeho cílový trh (Světlík, 2005).

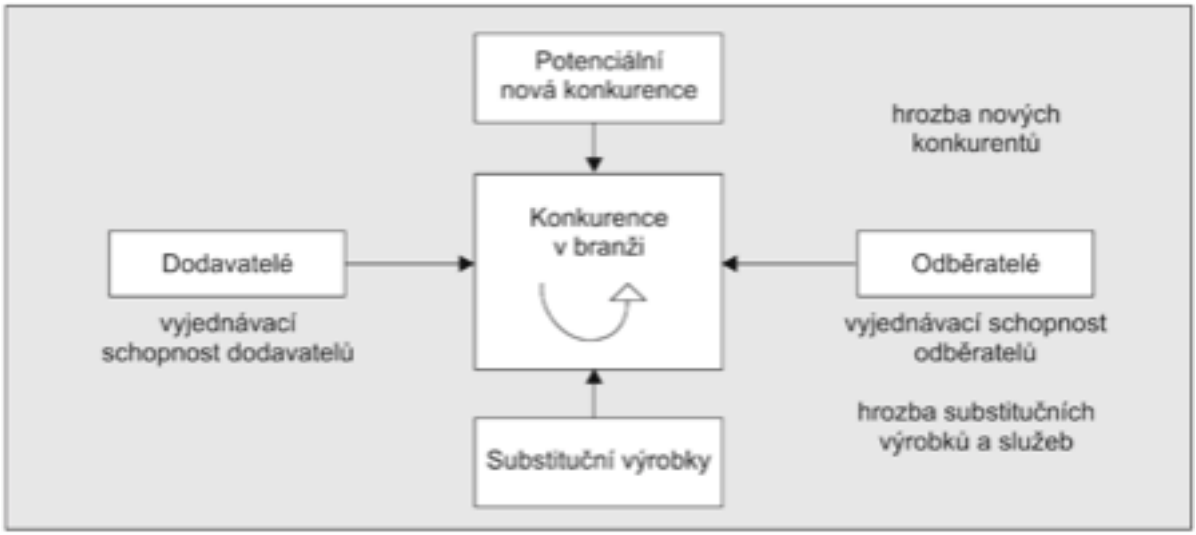
Konkurence má nejen negativní, ale i své pozitivní stránky. Podnik při konkurenčním boji má tendenci zdokonalovat výrobek, inovovat, a tím i zvyšovat svůj obrat. Je však důležité vybrat vhodnou strategii, která by společnosti přinesla požadovanou konkurenční výhodu (Boučková a kol., 2003).

Veřejností se míní jakákoliv skupina mající zájem na schopnostech společnosti dosáhnout svých cílů, případně by na ně měla vliv (Kotler a kol., 2007).

4.2.1 Porterův model pěti sil

Na obrázku číslo 4 je vyobrazen Porterův model pěti sil obsahující hrozbu potenciálních a současných konkurentů, hrozbu substitučního výrobku a smluvní sílu odběratelů a dodavatelů (Jakubíková, 2013).

Obrázek 4: Porterův model pěti sil



Převzato: Jakubíková, 2013, str. 103

První dvě části modelu se zabývají konkurencí. Jsou jimi **hrozba potenciálních konkurentů** a **rivalita mezi současnými konkurenty**. V prvním případě musí podnik zajistit, aby zákazníka uspokojil více, než jeho konkurence. V další situaci společnost analyzuje například možné bariéry pro vstup do odvětví (Boučková a kol., 2003).

Pro firmu je nutné správně analyzovat **hrozbu substitučního výrobku** zejména kvůli vytvoření strategie v případě, že by se zákazník přesunul k jeho využívání (Jakubíková, 2013).

Smluvní síla odběratelů a dodavatelů určuje, v jaké pozici si podnik na trhu stojí oproti určitému odběrateli nebo dodavateli.

5 SWOT analýza

SWOT analýza je celkové hodnocení hrozeb, příležitostí i silných a slabých stránek společnosti (viz obrázek 5). Díky SWOT analýze lze monitorovat jak vnější, tak vnitřní prostředí (Kotler & Keller, 2013).

Obrázek 5: SWOT analýza

Převzato: Jakubíková, 2013, str. 129

Jakubíková (2013, str. 129) ve své knize Strategický marketing napsala: *„… cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“*

Kromě klasické analýzy SWOT se v dnešní době využívají různé odvozeniny jako je například matice TOWS nebo SPACE (Jakubíková, 2013).

5.1 Hrozby a příležitosti

Hrozby a příležitosti jsou odvozené od předchozí analýzy makroprostředí, která obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické, a stejně tak od významných faktorů mikroprostředí (Jakubíková, 2013).

Pro příležitosti platí, že otevírají možnosti podniku pro vhodnější využití disponibilních zdrojů a snazšímu dosažení vytyčených cílů. Nejčastěji se vyskytují na trzích, kde potřeby zákazníka nejsou dostatečně uspokojeny (Zamazalová, 2009).

Naopak hrozby pro společnost představují nejen překážku pro jeho činnost, nýbrž i ohrožují jeho postavení na trhu (Zamazalová, 2009).

Příkladem příležitosti může být schopnost využít snahu společností z odlišných odvětví k celkovému růstu trhu. Hrozbou se pak může stát pád ekonomiky nebo potenciální konkurence ze strany již zavedených hráčů na trhu (Kotler & Keller, 2013).

5.2 Silné a slabé stránky

Díky vnitropodnikovým analýzám může společnost určit své silné a slabé stránky. Jako klasifikaci hodnotících kritérií může buď využít nástroje marketingového mixu 4 P, tedy produkt, cena, propagace a distribuce, nebo lze rozvést podrobněji podle jejich dílčích znaků (Jakubíková, 2013).

Silné stránky se tedy stávají možností ke zvýhodnění postavení podniku v tržním prostředí.

Slabé stránky naopak znamenají překážku pro efektivní vývoj společnosti, přičemž by se firma měla postarat co nejdříve o jejich eliminaci (Zamazalová, 2009).

Podnik může za svou silnou stránku považovat například hluboké znalosti a zkušenosti v odvětví, a naopak slabou stránku se může stát nedostatečný počet maloobchodníků, který by byli schopni obsluhovat kupující tak, aby u nich vytvořili určité povědomí o značce (Kotler & Keller, 2013).

6 Základní informace o DOBROVSKÝ s.r.o.

Tato část práce se bude zabývat společností s ručením omezeným DOBROVSKÝ, která se primárně věnuje prodeji knih. Nejprve bude uveden popis celého podniku, a dále jeho stručná historie.

6.1 Popis podniku

Název společnosti:	DOBROVSKÝ s.r.o.
Sídlo:	Praha 4, Květnového vítězství 332/31, PSČ 14900
Datum zápisu do OR:	6. února 2001
Identifikační číslo:	264 32 668
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	100 000,- Kč (splaceno 100 %)
Statutární orgán:	jednatel Petr Dobrovský – zastupuj společnost samostatně
	společník Pavel Dobrovský – vklad 100 000,- Kč
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 2 živnostenského zákona
	Hostinská činnost

(Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2012-2015c)

6.2 O společnosti

V roce 1990 došlo k prvním aktivitám zakladatele společnosti Pavla Dobrovského. Na svých webových stránkách Dobrovský píše, že začínal spolu s pozdějšími jednateli firmy prodávat knihy v malém stánku s nájmem 50 korun. Kvůli náhlým problémům byli následně nuceni si otevřít vlastní pobočku v Modřanech. Postupně se podařilo z tohoto stánku vybudovat distribuční síť o velikosti 31 prodejen po celé České republice, která má přes milion spokojených zákazníků (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019a).

Nynější společník firmy DOBROVSKÝ, s.r.o. Pavel Dobrovský je zároveň od roku 2001 společníkem společnosti BETA Dobrovský v.o.s. a od roku 2008 jednatelem firmy Pavel Dobrovský – BETA s.r.o., jejichž primární účel je nakladatelství (Podnikani.cz, 2000).

6.3 Vznik a vývoj společnosti

Společnost s ručením omezeným DOBROVSKÝ vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 6. února 2001 ještě pod názvem DOBROVSKÝ BETA s.r.o. Z výpisu z obchodního rejstříku, vedeného Městským soudem v Praze, je patrné, že firmu tehdy zastupovali hned čtyři jednatelé, kteří byli zároveň i společníci, jmenovitě Pavel Dobrovský, Petr Dobrovský, Jana Dobrovská a Blanka Dobrovská. Zároveň je zde vidět, že každý jednatel zastupuje společnost v plném rozsahu, včetně samostatného podpisového práva (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2012-2015b).

Původním předmětem podnikání byla koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, nakladatelství a zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2012-2015b).

Dne 17. února 2005 proběhl notářský zápis z mimořádné valné hromady obchodní společnosti, kde byli společníci Pavel Dobrovský, Jana Dobrovská a Blanka Dobrovská odvoláni z funkce jednatele společnosti. Petr Dobrovský jednatelem zůstal. Jediným společníkem se stal Pavel Dobrovský, na kterého byl převeden veškerý obchodní podíl společnosti (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2012-2015a).

28. května 2005 došlo k zásadní změně v podniku. Jedná se o změnu jména obchodní firmy z DOBROVSKÝ BETA s.r.o. na DOBROVSKÝ s.r.o. (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2012-2015b).

O tři roky později, 11. 11. 2008 dal Pavel Dobrovský, jakožto jediný společník, souhlas k zastavení svého podílu o velikosti 100 %. Peněžní vklad ve výši 100 000 Kč byl tak ponechán jako záruka obchodní společnosti Česká spořitelna, a.s. (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2012-2015a).

Poslední notářský zápis byl ze dne 20. 10. 2014. Pavel Dobrovský zde rozhodl o zrušení rezervního fondu a zároveň, aby finanční prostředky, které se ve fondu nalézaly, byly převedeny na účet nerozděleného zisku předchozích období. Také došlo k rozhodnutí

o změně zakladatelské smlouvy, ve které byl předmět podnikání pozměněn na stávající (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2012-2015a).

V dnešní době je společnost DOBROVSKÝ s.r.o. společníkem s vkladem hned několika dalších podnicích, jako je HRNČÍŘSKÁ ÚSTÍ, s.r.o., Familio Dobrovský, s.r.o. a Bytový dům Klíšská, s.r.o. Všechny zmíněné podniky jsou vzájemně provázané jednateli a společníky (viz příloha B) (Podnikani.cz., 2000).

1. srpna 2018 došlo k založení firmy s názvem KNIHY DOBROVSKÝ s.r.o., IČ: 07287356, jejíž jednatelem je Petr Dobrovský a společníkem Pavel Dobrovský. Základní kapitál této společnosti je 20 000 korun splacených na 100 % (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2012-2015b).

Začátkem roku 2019 probíhalo převedení části prodejen firmy DOBROVSKÝ s.r.o., které již používali nový informační systém zavedený na konci roku 2018, do vlastnictví společnosti KNIHY DOBROVSKÝ s.r.o. (Dominik, 2019).

6.4 Organizační struktura

Struktura knihkupectví byla časem nucena projít určitými změnami. Jelikož dnes se ve firmě nachází okolo 500 zaměstnanců, muselo dojít k decentralizaci (Kurzy.cz, 2000-2019d).

Z přílohy C je patrné, že na vrcholu celé firmy stojí jednatel společnosti. Pod ním se nachází ředitelství čtyř částí podniku, jejichž primární úkolem jsou řízení financí, marketingu, managementu jednotlivých poboček a řízení obchodu. V případě financí bylo nutné oddělit mzdové účetnictví od účetního oddělení.

Ve firmě se nachází více manažerů obchodních jednotek, kteří spravují několik poboček najednou. Jednotlivé obchodní jednotky jsou manažerům přiděleny primárně na základě územních krajů. Například v západočeském kraji se nachází celkem šest poboček (tři v samotné Plzni a jedna v Tachově, v Karlových Varech a Chebu) a všechny jsou pod vedením jednoho manažera (Dominik, 2019).

V prodejnách existuje jednoduchá hierarchie. Nejvyšší pozici zaujímá vedoucí oddělení, který má na starosti nejen provozní záležitosti pobočky, ale zároveň je informačním kanálem mezi manažerem obchodních jednotek a jednotlivými zaměstnanci prodejny. V případě nepřítomnosti vedoucího prodejny přechází odpovědnost na vedoucího směny, který je na každou prodejnu minimálně jeden. O stupeň níže v organizační struktuře pobočky se nachází

zaměstnanci s hlavním pracovním poměrem a pod nimi ostatní pracovníci s dalšími smlouvami (Dominik, 2019).

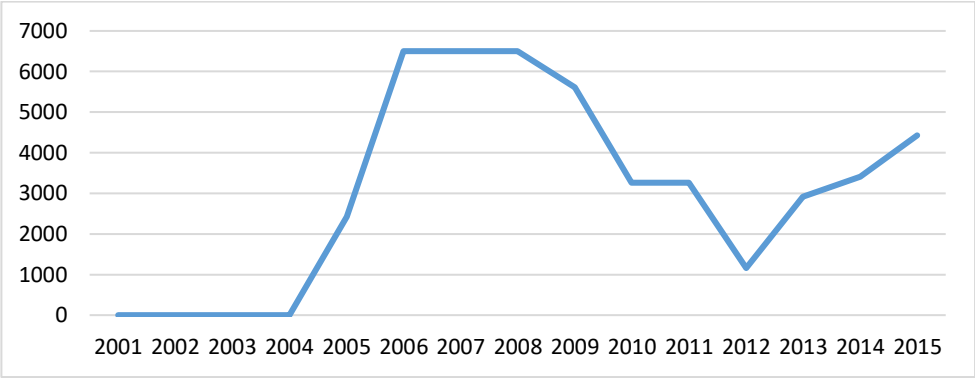
6.5 Ekonomická situace podniku

Z grafu 1 lze vyčíst, že v počáteční fázi byla společnost DOBROVSKÝ bez jakýchkoliv finančních aktivit. Na bankovní účet byly vloženy pouze peníze ve výši 100 tis. Kč a jediné výnosy tak činily úroky z bankovního účtu (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2012-2015a).

Nečinnost trvala až do roku 2005, kdy byl výsledek hospodaření 2 423 tis. Kč. Následující rok firma expandovala až k výsledku ve výši 6 502 tis. Kč. V roce 2012 se poté dotkla svého dna s hodnotou 1 165 tis. Kč uvedenou ve výsledku hospodaření. Od té chvíle je vývoj pozitivně orientovaný (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2012-2015a).

Za rok 2017 společnost utržila 765 mil. Kč, přičemž 12 % veškerých tržeb podniku pochází z e-shopu knihydobrovsky.cz (Economia, a.s., 1996-2019).

Graf 1: Graf vývoje hospodářského výsledku v letech 2001-2015 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle Veřejného rejstříku a sbírky listin, 2001-2015

7 Marketingový mix společnosti DOBROVSKÝ s.r.o.

V následující kapitole jsou popsány všechny části marketingového mixu, které DOBROVSKÝ s.r.o. využívá. V kapitole budou rozebrány produkt, cena, distribuce a propagace.

7.1 Produkt

Podnik je primárně zaměřen na prodej knih, proto budeme uvažovat jako hlavní výrobek právě knihy. Jako mnoho dalších společností, ale i podnik DOBROVSKÝ s.r.o. diverzifikoval své riziko na trhu tím, že zavedl do prodeje i další produkty. Jako vedlejší produkty budou představeny společenské hry, filmy, kalendáře nebo různé papírnické produkty.

7.1.1 Základní produkt

Jádro produktu zajišťuje základní funkci výrobku a představuje hlavní užitek pro člověka. V situaci společnosti DOBROVSKÝ záleží převážně na žánru vybrané knihy (Boučková a kol., 2003).

Pokud si zákazník přijde nakoupit knihy s fantasy žánrem, bude užitkem pro takového čtenáře například přenesení do příběhu. V případě válečné tématiky nebo encyklopedie může zákazníka motivovat ke koupi obohacení o informace, které kniha přináší. Ovšem v případě dětské literatury se pro rodiče může zdát zásadní představivost dítěte, a proto mu čtou různé příběhy z knih.

7.1.2 Vlastní produkt

Jak již bylo řečeno v teoretické části práce, vlastní produkt se skládá z obalu, názvu značky, funkce, designu a kvality (Kotler a kol., 2007).

Obal můžeme rozdělit na čtyři typy, a to přepravní, spotřebitelské, obchodní a servisní. Zároveň musí plnit tři základní skupiny funkcí, které jsou technické, marketingové a společenské (Boučková a kol., 2003).

Přepravní obaly pro vybranou společnost jsou převážně kartónové krabice, přičemž tři dodavatelé dodávají zboží výhradně ve svých pevných plastových krabicích, které se jim následně vrací. Oba typy krabic plní hlavně technickou funkci a to v oblasti bezpečnosti

produktu v logistickém řetězci. Dále ulehčují zaměstnancům manipulaci se zbožím od chvíle převzetí, po vystavení na prodejnu, resp. uskladnění ve skladu (Dominik, 2019).

Samotné knihy pak přicházejí v průhledných plastových obalech, které chrání svazek knih, většinou po deseti kusech. Příležitostně nastává situace, kdy je takto zabalená pouze jedna kniha. V tomto případě se z obalu vybalí jen jeden vzorek, aby si zákazníci mohli titul prohlédnout, a zbytek se nechá tak, jak dorazil od dodavatele. Tyto spotřebitelské obaly plní převážně technické funkce. Pro pole společenských funkcí je takovýto typ obalu velice neekologický a pro marketingovou funkci by musel být obal něčím poutavý, nikoliv průhledný (Dominik, 2019).

Kromě výše zmíněných obalů na knihách společnost nabízí i igelitové sáčky se svým logem. Tyto tašky jsou nabízeny zákazníkům ihned po namarkování zboží. Z legislativních důvodů je za sáček účtována jedna koruna. Igelitové sáčky řadíme do servisních obalů. Co se týče funkcí, ty plní převážně marketingové, ovšem zčásti i technické, přičemž logo společnosti zajišťuje marketingovou část. Pro zaujetí zákazníka vybrala společnost velmi barevné logo a s kombinací bílého pozadí, celý igelitový sáček plní účel upoutání pozornosti. Opět je ale obal velmi neekologický a vzhledem k postoji EU v oblasti jednorázových plastů, můžeme v budoucnu očekávat i úplný zákaz těchto igelitových sáčků (Economia, a.s., 1999-2019).

Značka společnosti je odvozena od příjmení zakladatele Pavla Dobrovského. Jelikož se jedná o rodinnou firmu, měli všichni jednatelé i společníci vždy příjmení shodné se zakladatelovým.

Součástí loga, které může být viděno na obrázku č. 6, je nejen jeho barevné zpracování, ale i samotný název knihkupectví, kde je logo využíváno.

Obrázek 6: Logo Knihy Dobrovský

Převzato: Úřad průmyslového vlastnictví, 2004-2018

Od roku 2013 bylo logo Knihy Dobrovský zaregistrováno pod ochrannou známku (Úřad průmyslového vlastnictví, 2004-2018).

V roce 2015 společnost zaregistrovala i logo určené pro Edici Knihy Omega, které je na obrázku číslo 7 (Úřad průmyslového vlastnictví, 2004-2018).

Obrázek 7: Logo Knihy Omega

Převzato: Úřad průmyslového vlastnictví, 2004-2018

Knihy Dobrovský dříve prodávaly převážně knihy od nakladatelství Omega, což je nakladatelství, které je úzce spojeno se společností DOBROVSKÝ s.r.o. V nedávné době ovšem došlo ke změnám a nakladatelství upustilo od produkce všech žánrů. Místo jediné značky nyní existuje celkem osm specializovaných značek, které jsou rozdělené nejen podle věkových kategorií čtenářů, ale i žánrů. Jmenovitě se v týmu Naše nakladatelství nachází Drobek, Edice Knihy Omega, Fobos, KING COOL, Kontrast, Pangea, REBO, Vendeta a Via (DOBROVSKÝ s.r.o., 2018).

Kromě značek patřící pod tým Naše nakladatelství, knihkupectví nabízí i sortiment od dalších známých nakladatelství jako například Albatros Media, FRAUS, Slovart, Grada, Portál, Argo, CPress nebo XYZ (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019b).

V případě **funkcí** knih je zcela jednoznačné, že firma se může zákazníka ptát, jak se mu daná kniha líbí, ovšem vyptávat se na samotné funkce knihy je nesmyslné. Jediné, co by společnost mohla v případě negativních reakcí na titul udělat, je celou knihu přestat prodávat.

Proto neměnné funkce knih, a obecně literatury, jsou poznávací, výchovné, zábavné, estetické, formativní a společenské (Český-jazyk.cz, 2009).

V kapitole 3.1 bylo nastíněno, že existuje jistý rozdíl mezi stylem a **designem** produktu. Jelikož je design pojmem širších rozměrů, budeme uvažovat právě s tímto konceptem (Kotler, 2007).

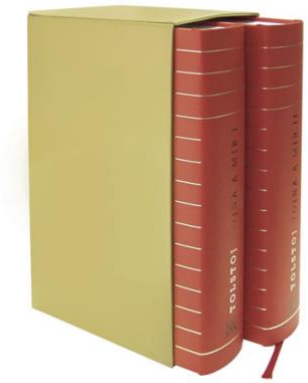
Pro každou knihu je vybrán a schválen jiný design. Vše proto záleží na samotném spisovateli a vydavateli, nikoliv na knihkupectví jako takovém.

Obálka knihy musí být pro čtenáře natolik zajímavá, aby ho poté donutila zjistit si více informací o knize, případně si dílo rovnou koupit. Pro nakladatelství je při vybírání vhodného designu nutné brát v potaz nejen možné požadavky spisovatele, ale i žánr díla. Například pro hororové příběhy nebude použit hravý font, a naopak prvky hororu nenajdeme na dětské knížce.

Některá nakladatelství vydávají díla s obálkami, která mají buď určité podobnostní rysy, nebo jsou přímo totožná, ačkoliv se jedná o knihy jiných autorů. Tento jev může být pozorován obzvláště u klasické světové literatury, kdy se nakladatelé snaží sloučit díla i před odlišnost žánrů. Pro tento typ obálek je nutnost použití jednoduchého designu tak, aby mohl být aplikován na díla veškerého druhu.

Také je tomu pokud spisovatel píše vícero knih, které na sebe navazují, a tím tvoří ucelenou sérii. Příklad takovéto série můžete vidět na obrázku č. 8.

Obrázek 8: Svazky knih Vojna a mír od L. N. Tolstoje



Převzato: Euromedia Group, a.s. – Odeon, 2005

V otázce **kvality** je nutné brát v potaz materiál, ze kterého je kniha vyrobena, zda je svazek listů sešitý či slepený, případně jestli má kniha přebal.

U klasické tvrdé vazby bývají desky vyrobené z kartónu, na nichž spočívá potah převážně z papíru. Případný přebal knihy, který graficky ladí s deskami, bývá známka kvalitnějšího zpracování. Rovněž lépe působí, když kniha obsahuje vlepenou záložku.

Nejpevnější a nejkvalitnější knihy jsou tvořeny z tvrdé desky v kombinaci se šitou vazbou. Pro běžné knihvazárny se jedná ovšem o poměrně náročnou proceduru výroby. V důsledku toho se začala vyrábět tzv. „falešná šitá vazba“, která spočívá v aplikaci lepené vazby do tvrdých

desek. U této možnosti sice klesají náklady, ale spolu s nimi taktéž úměrně klesá kvalita knihy (H.R.G spol. s.r.o., 2019).

Měkké desky vyrobené z papíru lze rozdělit na dvě varianty. První je méně nákladná, pouze lepená vazba. Kromě omezené životnosti je v otázce kvality nežádoucí i nepohodlné rozevírání samotné knihy. Mnohem lépe je na tom kombinace šité a lepené vazby. Tato možnost je totiž více odolnější a kvalitnější (H.R.G spol. s.r.o., 2019).

Výroba knihy vždy záleží na jednotlivých nakladatelství, nikoliv knihkupectví. V případě společnosti DOBROVSKÝ s.r.o. tedy kvalitu díla nelze nijak přímo ovlivnit.

7.1.3 Rozšířený produkt

Do rozšířeného produktu řadíme snadnost objednání, dodání, instalace, zaškolení zákazníků, poradenství zákazníkům, údržba a opravy a vratky (Kotler & Keller, 2013).

Zákazníci mají možnost, kromě koupě knihy na pobočce, si **objednat** zboží přes internetovou stránku. Na webu knihkupectví najdou navíc veškeré tituly, které jsou v centrálním skladu, na rozdíl od omezené nabídky v jednotlivých prodejnách.

Při platbě a **dodání** objednávky si kupující rozhodne, zda chce zboží přivést domů prostřednictvím služby některých ze standardních firem, jako je Česká pošta nebo PPL, či zda by radši osobní odběr ve vybraném obchodě. Za osobní odběr zákazník nedoplácí. V případě doručení domů je účtován minimální poplatek 79 korun, ovšem pokud hodnota objednávky překlene hranici 800 korun, má klient dodání balíku domů zdarma.

Na prodejnách jsou rozmístěni pracovníci knihkupectví tak, aby zákazníkům **poradili** s nalezením knihy ve kterékoliv části pobočky. Zároveň mají potřebné znalost pro pomoc při výběru knihy, pokud zákazník tápe.

Při **vrácení** zboží je nutné reklamace rozdělit na dvě varianty. Buď si zákazník koupil zboží na prodejně, nebo mu bylo doručeno přepravní společností. V obou případech má možnost vrácení peněz nebo výměnu za zboží stejné či vyšší hodnoty. Rozdíl spočívá v provedení reklamace. Při osobních odběru je nutné dojít na pobočku, kde byla kniha zakoupena. Objednávka, která byla dříve doručena domů, musí být pro vrácení zaslána na sklad e-shopu, který se nachází v Brně. Pokud dojde k uznání reklamace, má zákazník nárok na proplacení poštovného (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019d).

7.1.4 Vedlejší produkty

Kromě papírových knih nabízí společnost DOBROVSKÝ s.r.o. svým zákazníkům i další produkty.

Audioknihy mohou být zakoupeny nejen na internetových stránkách, ale také v jednotlivých prodejnách. Ačkoliv množství je velice omezené, ve většině pobočce je vymezený úsek s CD, na nichž jsou audia nahrány (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019e).

Oproti tomu **e-knihy** jsou prodejné pouze na e-shopu knihkupectví. Jejich výhodou je nízká cena a žádné náklady na dopravu. E-kniha se totiž po zakoupení stáhne v potřebném formátu, které jsou ePUB, PDF nebo mobi, a může se ihned použít. Pokud nakladatelství vydalo kromě e-knihy i papírovou knihu, na stránkách je to jasně vyznačené. Cena elektronické knihy je zhruba o 25 % menší než její papírová verze (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019e).

Ve skupině **her** mohou být nalezeny kromě klasických společenských her i hry pro malé, stavebnice, puzzle, domino, hlavolamy nebo počítačové hry. Mezi firmami DOBROVSKÝ s.r.o. a ALBI Česká republika a.s. existuje spolupráce, proto je na stránkách knihkupectví v rozdělení her samostatná podskupina Albi – Kouzelné čtení (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019f).

Kategorie **filmy** v sobě ukrývá kromě klasického rozdělení žánru filmů i hudební CD a DVD či fitness programy. Mimo formátu Blu-ray jsou některé DVD nabízeny i ve 4K rozlišení (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019g).

Sekce **papírnictví** obsahuje různé diáře, výtvarné nebo kancelářské potřeby, kalkulačky, fotoalba nebo dárkové tašky (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019h).

Dárky a **doplňky** nabízí rozdělení podle tématu. Mohou být tedy zakoupeny předměty s tématikou Game of Thrones, Harry Potter, Star Wars či Marvel (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019ch).

Od léta 2016 také vychází čtvrtletní **magazín** DOBRO.DRUH, který v každém čísle nabídne knižní novinky, rozhovory či články na aktuální téma ze světa literatury. Firma DOBROVSKÝ magazín nabízí svým klientům, kteří zakoupili zboží nad dvě stě korun, či všem členům Klubu Knihy Dobrovský. Ostatní zákazníci mají možnost pročíst si zajímavý obsah za třicet devět

korun. Rovněž kromě papírové verze v knihkupectvích je nabízena i online verze na jejich stránkách (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019i).

7.1.5 Sortiment

V příloze D je vyznačený sortiment hlavního produktu, tedy knihy. Rozděluje se na jedenáct skupin, kterými jsou beletrie, dětská literatura, odborná literatura, cizojazyčná literatura, naučná literatura, kuchařky, cestování, zdraví, hubnutí a sport, učebnice, omalovánky pro dospělé a Magnesia Litera (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019b).

V kategorii **beletrie** jsou k nalezený kromě klasické světové či české a slovenské beletrie i historické romány, sci-fi a fantasy nebo poezie (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019b).

Dětská literatura v sobě skrývá knihy pro malé děti i pro mládež, naučné encyklopedie nebo díla pro volný čas (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019b).

Skupiny **odborná**, **cizojazyčná literatura** nebo **učebnice** obsahují knihy potřebné pro sebevzdělávání či školní vyučování (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019b).

Encyklopedie, křížovky, díla pro rozvoj osobnosti, případně esoterika a duchovní svět se nachází v **naučné literatuře**. Se zdravým životním stylem také souvisí i série knih **zdraví, hubnutí a sport** (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019b).

Pro uklidnění a relaxaci jsou v oddělení **omalovánky pro dospělé** mandaly, spojovačky a zentangle (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019b).

Poslední kategorií jsou knihy oceněné **Magnesia Litera**, což je česká literární soutěž, kde se ohodnocují nejkvalitnější tituly ze současnosti (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019b).

7.2 Cena

Cena jako jediná ze všech prvků marketingového mixu negeneruje žádné náklady, nýbrž pouze příjmy. Stejně tak jakákoliv změna v cenové politice je pravděpodobně nejsnáze proveditelná, na rozdíl od změny vlastností výrobků, distribučních kanálů či komunikace (Kotler & Keller, 2013).

Tato kapitola je rozdělena do tří částí. V první části budou srovnány ceny knihkupectví Knihy Dobrovský se svými konkurenty, tedy Luxor, MegaKnihy a Kanzelberger. Další úsek se bude

zabývat obchodními podmínkami ve společnosti. Jako poslední budou rozebrány různé slevové akce.

7.2.1 Srovnání s konkurencí

Pro srovnání cen firmy DOBROVSKÝ s.r.o. byly vypočítány průměrné ceny knih nabízených v jednotlivých kategoriích, a poté následně sepsány do tabulky č. 1. Pro určení průměrných cen knih bylo využito náhodného výběru.

U konkurentů Luxor, MegaKnihy a Kanzelsberger bylo nejdříve nutné zařadit žánry knih do skupin tak, aby odpovídaly knihkupectví Knihy Dobrovský. Následný postup byl pro konkurenci stejný jako u vybrané společnosti.

Je důležité zdůraznit, že veškeré průměry byly vypočítány z cen uvedených na e-shopech firem, nikoliv v prodejnách. Bylo vybráno takovéhoto postupu z důvodu, že MegaKnihy nemají žádné pobočky, kde by nabízely tituly. Proto by se svými levnějšími nabídkami měly jasnou výhodu. Ceny na prodejnách a v e-shopu se totiž liší u všech knihkupectví stejných poměrem. Jedná se o 10% sníženou cenu pro e-shopovou verzi.

Z tabulky 1 je patrné, že nejnižší průměrná cena knih je u společnosti Kanzelsberger s hodnotou 239,7 korun. Oproti tomu nejvyšší ceny mohou být očekávány v knihkupectví Luxor, kde průměrná cena převýšila 300 korun.

Velkým překvapením se stalo internetové knihkupectví MegaKnihy, které i přes absenci poboček, a tedy nižších nákladů, neobsadilo místo s nejlevnějšími cenami. Ve srovnání se svým konkurentem Kanzelsberger zaostává o 45,2 korun.

Knihy Dobrovský se umístily na třetím místě s průměrnou cenou knih 292,5 korun. Tento výsledek splnil očekávání.

Tabulka 1: Srovnání cen společnosti DOBROVSKÝ s.r.o. s cenami konkurentů (v Kč)

–	Knihy Dobrovský	Luxor	MegaKnihy	Kanzelsberger
Beletrie	296,6	298,3	276,2	309
Dětská literatura	254,2	251	217,3	182,9
Odborná literatura	360,8	420,4	368,4	315,3
Cizojazyčná literatura	374,9	322,7	–	–
Naučná literatura	250,9	270,7	260,5	257,9
Kuchařky	314,7	345,5	250,8	298,1
Cestování	336	364,3	–	333,4
Zdraví, Hubnutí a Sport	281,8	–	275,5	271,8
Učebnice	226,3	181,8	345,5	237,5
Omalovánky pro dospělé	162	–	–	–
Magnesia Litera	359,1	–	–	–
Celkový průměr	292,5	306,8	284,9	239,7

Zdroj: Vlastní zpracování dle DOBROVSKÝ s.r.o., NEOLUXOR s.r.o., Internet-Hadel s.r.o. a Kanzelsberger a.s., 2019

Jak z výzkumu vyplývá, kategorie dětská literatura je žánr knih s nejnižší průměrnou cenou. Jako nejspodnější cenu ji totiž mají hned dvě ze čtyř knihkupectví.

Se stejným poměrem pak šetření ukázalo i kategorii literatury, která má naopak nejvyšší průměrnou cenu knih. Touto skupinou se stala odborná literatura.

7.2.2 Obchodní podmínky

Součástí cenové politiky jsou také obchodní podmínky firmy. U platebních podmínek má kupující možnost využít hotovosti či bezhotovostní platební karty. Tyto varianty jsou platné jak v případě doručení objednávky prostřednictvím přepravce, tak i na prodejně (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019l).

Jako další možnosti platby jsou bezhotovostní způsoby prostřednictvím platebního systému PayU či platební brány Benefit Plus, převodem na účet společnosti, případně využití platební metody Twisto (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019l).

7.2.3 Slevy a výhody

Společnost DOBROVSKÝ s.r.o. nabízí hned několik druhů slev a výhod. Mohou být rozděleny do čtyřech základních kategorií.

První výhody plynou z **Klubu Knihy Dobrovský**. Společnost pro své stávající zákazníky připravila vlastní klub. Registraci může klient provést sám doma přes internetovou stránku, případně zajít do nejbližší prodejny a tam o registraci požádat (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019j).

Po registraci sbírá kupující během nákupů v kamenných prodejnách i na e-shopu body na svůj účet v klubu. Pokud nasbírá dostatečný počet bodů, má možnost je následně vyměnit za slevové poukázky na nákup nebo jiné odměny. Ty je možné uplatnit pouze v kamenných prodejnách, nikoliv na e-shopu (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019j).

Další přínos registrace do klubu jsou slevy a výhody jako dárek ke klientovým narozeninám (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019j).

Slevy v kamenných prodejnách obsahují hned několik podskupin s názvy Sphere, ISIC, PREMIUM RB CLUB, Carte a Lyoness (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019j).

Jelikož je knihkupectví Dobrovský zapojeno do projektu Sphere, mají možnost držitelé těchto karet získat zajímavé slevy. Pokud zákazník vlastní kartu Sphere, obdrží automaticky 10% slevu na nákup veškerého sortimentu. Po předložení karty Sphere VIP, dostává slevu 15 % (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019j).

Právě tak na nákup veškerého zboží platí 10% sleva pro držitele karet ISIC, IYTC a ITIC (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019j).

Nárok na 10% slevu mají klienty Raiffeisenbanky, pokud jsou členi PREMIUM RB CLUBU nebo VIP PREMINUM RB CLUBU a pokud nákup zaplatí kartou s tímto označením. (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019j).

Po předložení karty Carte dostane kupující slevu ve výši 10 % nejen ve všech pobočkách knihkupectví, ale i na e-shopu (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019j).

Různé slevy také zákazník získá díky věrnostnímu programu Lyoness, do kterého je společnost DOBROVSKÝ s.r.o. zapojena (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019j).

Jak již bylo řečeno, existují i **slevy v e-shopu**, díky kterým při objednání z internetové stránky bude uplatněna sleva pohybující se okolo 10 % (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019j).

Kromě rabat, které již byly představeny, existují i slevy během akčních dní, které Knihy Dobrovský pořádají. Například v období od 5. listopadu do 11. listopadu 2018 probíhala akce s názvem DESÍTKY TITULŮ SE SLEVOU 75 %. Jak už název napovídá, vybrané tituly byly až se 75% slevou. Akce platila jak v prodejnách Knihy Dobrovský, tak i na e-shopu (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019k).

7.3 Komunikace

Marketingový mix obsahuje i propagační část. V dnešní době je z důvodu záměny pojmů propagace nahrazována spíše marketingovou komunikací, přičemž součástí komunikačního mixu je reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations a osobní prodej (Světlík J., 2005).

7.3.1 Reklama

Pro úspěšnou reklamu je zapotřebí učinit čtyři základní úkony, tedy stanovení cíle, rozhodování o rozpočtu, reklamní strategie a vyhodnocení kampaně. Smyslem reklamní strategie je mimo jiné rozhodování o médiích (Kotler P., 2007).

Společnost DOBROVSKÝ s.r.o. má při tvorbě reklamního programu na výběr z celé škály médií. Kromě klasických **outdoorových reklam** jako jsou například billboardy u silnic, firma využívá i časopisy nebo noviny.

Jako příklad může být uvedena billboardová kampaň z roku 2018, kterou rozjela společnost DOBROVSKÝ s.r.o. ve spolupráci s marketingovou agenturou Foxvision s.r.o. Jednalo se o předvánoční reklamu, jež byla vedena napříč celou Českou republikou. Ukázka jedné varianty billboardu je na obrázku 9 (Foxvison s.r.o., 2019).

Obrázek 9: Billboardová kampaň společnosti DOBROVSKÝ s.r.o.

Převzato: Foxvison s.r.o., 2019

Nejvíce rozvíjejícím médiem se stává internet a vše kolem něj spojené. DOBROVSKÝ s.r.o. si je vědom potenciálu v tomto odvětví, a proto čím dál tím více směřuje tímto směrem.

Online reklamy, které společnost používá, jsou reklamy zajišťující zvýraznění ve vyhledávání. Způsob placení takovéto reklamy je pay per click (PPC). Na trhu působí mnoho firem, které nabízejí specializaci přímo na tyto typy reklam nebo obecně na propagaci jako takovou. Nejznámější online služby v Čechách jsou Google Ads a Sklik, a právě těch využívá i DOBROVSKÝ s.r.o.

Kromě PPC reklam knihkupectví používá i CPM reklamy, jejichž cena je za tisíc zobrazení, či bannery, jež se nacházejí na webových stránkách poblíž okraje obrazovky a mají stálou sazbu.

Svým registrovaným zákazníkům firma zasílá **e-maily**, které mají charakter newsletteru. Klient může rovněž dostat zprávu, kde získá různé slevové poukázky a další výhody. Relativní novinka v direct mailech je posílání e-mailových zpráv obsahující poděkování za nákup na prodejnách, pokud kupující předloží kartičku Klubu Knihy Dobrovský (Dominik, 2019).

Pro správné fungování propagace na internetu je nejdůležitější **internetová stránka** firmy, na kterou budou reklamy odkazovat. V roce 2014 začala firma DOBROVSKÝ s.r.o. spolupracovat s programátorskou firmou RTsoft. Díky této kooperaci mohl být spuštěn v roce 2016 nový e-shop, který využívá moderní technologie zajišťující příjemné nakupování. Příklady využitých technologií jsou: PHP, Nette, MySQL, Elasticsearch, HTML5, CSS3 a další (RTsoft s.r.o., 2017).

S webovými stránky je úzce spjatý blog, který firma provozuje. Na něm se nachází nejen informace o různých akcí, jako jsou autogramiády, ale zároveň zde každým týdnem přibude recenze na knihu od některého z knihkupců či redaktorů (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019m).

Na informačním kanálu **Facebook** má firma založený účet s názvem KNIHY DOBROVSKÝ, přičemž počet fanoušků převyšuje 100 000. Díky tomuto profilu může společnost velice snadno čtenáře informovat o nadcházejících akcích či knižních novinkách. Další výhodou této platformy je chatové okénko, které se uživatelům objeví, jakmile se dostanou na profil knihkupectví. Zde můžou řešit případné potíže a nesrovnalosti (Facebook, 2019).

Kromě hlavní stránky KNIHY DOBROVSKÝ jsou na Facebooku i další menší profily společnosti. Každý profil odpovídá jednomu obchodu a jsou zde aktualizovány příspěvky přesně na míru prodejny (Facebook, 2019).

Stále vzrůstající sociální sítí se stává **Instagram**. I na něm má společnost svůj účet. S uživatelským jménem „knihydobrovsky“ už na svém profilu přidali přes 1 200 příspěvků a nasbírali přes 35 000 sledujících, což společnost řadí na první místo ve velikost firemních profilů na Instagramu v oblasti knih. Tento komunikační kanál v nedávné době umožnil sdílet tzv. Instastory. Díky tomuto obsahu, který je na profil nahrán pouze na 24 hodin, má knihkupectví ještě lepší možnost zacílit na správnou skupinu zákazníku. Rovněž je tomu se sloganem „#KnihyDobrovsky“, který firma využívá a který obsahuje klíčová slova, díky nimž uživatel na Intagramu uvidí všechny příspěvky s tímto označením. Tato možnost sdílení informací má opět pozitivní vliv na reklamu společnosti (Instagram, 2019).

V neposlední řadě má firma založený kanál Knihy Dobrovský na síti **Youtube**. S celkovým počtem okolo 680 videí nasbírala od roku 2012 přes 5 000 odběratelů a více než 13 300 000 zhlednutí na svých videích (Youtube, 2019).

Na stránkách Youtube zákazník najde videa obsahující nejen recenze knih, ale i rozhovory s autory, různé soutěže nebo pořady o literárních novinkách. Jeden z takovýchto pořadů se nazývá Knižní tip a vydává se minimálně jednou do měsíce (Youtube, 2019).

Nejdůležitějšími videi se pak stávají trailery a teasery na knižní novinky. Ty jsou totiž poté použity coby reklamy v ostatních videích na síti (Youtube, 2019).

7.3.2 Podpora prodeje

Pro spotřebitelskou podporu společnost DOBROVSKÝ s.r.o. zavedla svůj **Klub Knihy Dobrovský**. Díky tomuto věrnostnímu programu může zákazník sbírat body za nakoupené zboží, a následně tyto body převést na slevové kupony. Další aplikace či věrnostní programy zajišťující slevu kupujícímu jsou Sphere, ISIC, PREMIUM RB CLUB, Carte a Lyoness (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019j).

Akce na prodejnách a v e-shopech neprobíhají pouze na knižní sortiment. Například od 1. do 31. března 2019 platí poloviční cena na všechny puzzle od společnosti Dino. V další akci má možnost zákazník se od 3. do 31. března 2019 zúčastnit soutěže o dárkové poukazy v hodnotě 5 000 korun. Tato akce je zároveň pozvánkou na oslavy otevření nového knihkupectví v OC Arkády Pankrác. Možnost získat knížky v hodnotě 5 000 korun bude mít každý kupující, který nakoupí v době trvání soutěže v tomto knihkupectví s klubovou kartičkou (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019n).

Nejnovější akcí, která platí na všech prodejnách, vznikla díky sponzoringu 21. ročníku festivalu dokumentárních filmů o lidských právech s názvem Jeden svět. Zákazník po předložení vstupenky na tento festival obdrží slevu 15 % na zboží neobsahující učebnice, dárkové poukazy, e-shopové objednávky a již zlevněné zboží (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019n).

V některých pobočkách je nabízené i **zvýhodněné balení** knih patřící do jedné série. Takovéto výhodné balení ovšem není rozhodnutí knihkupectví, nýbrž samotného nakladatelství a společnost tedy knihy prodává jako produkt, který se nijak neliší od ostatních (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019).

Kupující mají rovněž při návštěvě knihkupectví možnost, vzít si **letáček**, který obsahuje informace o očekávaném díle a jeho ukázku. Takovéto vzorky nejsou příliš časté a společnost je využívá pouze v případě, pokud se předpokládá, že knižní novinka bude mít velký ohlas.

Co se týče **reklamních předmětů**, dříve firma využívala pouze igelitové sáčky se svým logem, které přikládala k nákupu jako dárek. To se ale změnilo vlivem Evropské unie, která sáčky nakázala prodávat, nikoliv darovat. Proto se v dnešní době na prodejnách nachází pouze reklamní předměty firmy ALBI Česká republika a.s., se kterou DOBROVSKÝ s.r.o. spolupracuje, a to ve formě kapesních kalendářů (Dominik, 2019).

7.3.3 Přímý marketing

Nástroje přímého marketingu, které firma využívá jsou e-mailové zprávy, telefonické rozhovory a webové stránky.

Prostřednictvím **e-mailů** se posílají nejen tzv. newslettery, ale také poděkování za nákup, jakmile kupující předloží kartičku Klubu Knihy Dobrovský. Jelikož body, které zákazník střádá na svém účtu v klubu mají jen určitou dobu trvanlivosti, společnost zasláním e-mailu informuje klienta o vypršení jejich platnosti. Pokud má zákazník potřebu kontaktovat společnost z jakéhokoliv důvodu, existuje e-mailová adresa poradime@knihydobrovsky.cz (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019o).

Když si kupující zvolí přes internetové stránky odběr zboží v jedné z poboček, pomocí **telefonu** je daná prodejna schopna kontaktovat zákazníka, že je balíček připraven k vyzvednutí. V případě, že existuje určitá nesrovnalost v objednávce či její změna, na telefonním čísle uvedeném na webových stránkách funguje od pondělí do pátku operátor. Stejně tak tomu je i pro reklamace (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019o).

E-shop podniku se nachází na adrese www.knihydobrovsky.cz a je spravován firmou RTsoft. Prostředí stránky je velice příjemné a obsahuje uklidňující zelené barvy, které doprovází celý web. Výhodou je jeho responzivní design, tedy schopnost stránky se zobrazit i pro mobilní zařízení nebo tablety. Pro počítačová zařízení dostává podle nástroje PageSpeed Insights skóre rychlosti 54, web je tedy průměrný. Podle serveru seo-servis.cz vyšla SEO analýza s hodnocením 80 % (Google Developers, n.d.; Váš Hosting s.r.o., 2005-2019).

7.3.4 Public relations

Styk s veřejností je úkol nejen pro marketingového ředitele, ale také pro toho obchodního. Štěpán Havránek, který zastává pozici hlavy obchodního úseku, se objevuje v některých rozhovorech s novinami a dalšími médii.

Adam Pýcha, jakožto ředitel oddělení marketingu a E-commerce v Knihy Dobrovský, má zodpovědnost za všechny marketingové kampaně na internetu i mimo něj. V případě PR aktivit je tomu stejně tak. Kromě řízení marketingového týmu stejně tak vede oddělení zákaznické podpory. V neposlední řadě získává nové spolupráce s významnými partnery nebo udržuje staré (Linkedin, 2018).

Společnost DOBROVSKÝ s.r.o. se angažuje v nemalém počtu kulturních a společenských akcí. Kromě již zmíněného festivalu Jeden svět, kde zákazníci získali slevové poukazy za předložení vstupenek, se vždy minimálně jednou měsíčně koná akce s názvem Dobrý rozhovor. Každý takovýto rozhovor se koná v knižní kavárně Knihy Dobrovský na Václavském náměstí. Čtenáři mají možnost nejen přihlížet a poslouchat různé debaty, ale donést si autorovu knihu či si ji zde zakoupit, a následně nechat podepsat. Pořadatelem této akce je hlavní město Praha, jehož projekt s názvem Praha město literatury nyní sdružuje přes 30 partnerů (Hlavní město Praha, 2010).

V roce 2016 podporovalo knihkupectví Knihy Dobrovský i informační kampaň Kniha ti sluší, jež pořádal Svaz českých knihkupců a nakladatelů. Akce se konala v kavárně Knihy Dobrovský na Václavském náměstí. Byl tak oslaven světový den knih a autorských práv a výtěžek poputoval na konta Světlušky, Nadačního fondu Českého rozhlasu a Nadace Leontinka (MAFRA a.s., 2019).

7.3.5 Osobní prodej

V každé ze 32 prodejen po celé České republice je zaměstnán personál, který je pečlivě vyškolen tak, aby odborně pomohl všem svým zákazníkům. Zároveň mají všichni pracovníci určené své oddělení, o které se musí starat, a u kterého musí v průběhu směny pobývat, aby obsadili celou plochu obchodu.

Pokud má zaměstnanec za úkol pracovat mimo kasu, má také povinnost ptát se příchozích zákazníků, jestli nepotřebují s něčím pomoct nebo poradit. Veškerý styk s kupujícím má být s milým a příjemným vystupováním, aby se poté klient chtěl vracet či dal dobré reference.

Ještě před tím než se personál zaučuje do provozu, musí si zapamatovat postup, jak jednat se zákazníkem. Zjednodušené jednotlivé kroky jsou vypsány zde:

1. Navázání očního kontaktu se zákazníkem, úsměv a pozdravení.
2. Pokud zákazník hledá knihu v mém oddělení, věnuji se mu osobně. Pokud hledá knihu z oddělení některého z kolegů, informuji ho, kde se oddělení nachází.
3. Obsluha zákazníka je vždy důležitější, než jakákoliv jiná činnost, kterou dělám na prodejně.
4. Pokud je zákazník s něčím nespokojen, dělám vše pro to, aby prodejnu opustil s pozitivním prožitkem.

5. Jsem knihkupec, ne prodavač. Neprodávám jen knihu, ale snažím se i aktivně poradit či dokonce říci svůj názor.
6. Nikdy neodpovím „Není zač.“ Vždy pouze „Také děkuji,“ nebo „Děkujeme.“
7. Zeptá-li se zákazník na slevu, vždy mu ji poskytneme. (Dominik, 2019)

7.4 Distribuce

Knihkupectví Knihy Dobrovský slouží jako mezičlánek mezi nakladatelstvími, vydavatelstvími a zákazníkem. Díky této tezi by se dalo říci, že se jedná o nepřímý prodej s mezičlánkem.

Z velké části byl dřívějším dodavatelem knih do knihkupectví Knihy Dobrovský nakladatelství Omega, které spadá pod společnost DOBROVSKÝ s.r.o. To se ale změnilo koncem roku 2018, kdy vznikl soubor nakladatelství Naše nakladatelství, kde se již zmíněná Omega také nachází. Protože produkty jsou distribuovány právě z dceřiné společnosti, v tomto konkrétním případě se jedná o prodej přímý.

Zákazník má několik možností, jak zboží získat. Buď si ho rovnou zakoupí na prodejně, nebo si ho může objednat prostřednictvím e-shopu či telefonní linky (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019c).

Pokud si vybere osobní koupi na pobočce nebo osobní odběr po objednání přes web nebo telefon, kromě klasické hotovostní platby či platby platební kartou, může zaplatit zboží i pomocí voucheru z věrnostního programu Svět odměn. Rovněž fungují i poukázky Sodexo a karta Multipass Card, přičemž typy papírových poukázek jsou následující: Flexi Pass, Relax Pass, Assistance Pass, Bonus Pass a Dárkový Pass. Na celý sortiment včetně dárkových poukazů jsou také uplatnitelné poukazy UNIŠEK, UNIŠEK+, CADHOC, Gallery Beta Poukázky. Kartou Benefit Plus je sice možné platit na všech kamenných prodejnách, ovšem uplatit ji lze pouze na tištěné knihy (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019p).

Jakmile by chtěl zákazník doručit zboží domů, musí si vybrat způsob platby na e-shopu. Platby platební kartou, bankovním převodem nebo v rámci zaměstnaneckých benefitů Benefit Plus mohou být placeny okamžitě přes internetovou stránku. Služba Twisto umožňuje uhradit nákupy až za 14 dní pomocí faktury. Poslední možnosti jsou klasická dobírka a faktura (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019p).

Po objednání balíčku je zboží připraveno k vyzvednutí do 24 hodin v případě osobního vyzvednutí na prodejně. Upozornění, že je vše připraveno, dostane zákazník pomocí SMS, e-mailu nebo telefonního hovoru. Kromě knihkupectví Knihy Dobrovský může být zboží objednáno i na partnerské prodejně – BETA Dobrovský. Ačkoliv na těchto prodejnách nefunguje věrnostní program Klubu Knihy Dobrovský, všechny ostatní charakteristiky jsou shodné s prodejnami společnosti DOBROVSKÝ s.r.o. (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019c).

Objednávky domů firma doručuje do 3. pracovního dne od objednání, přičemž vše pečlivě zabalí a pošle poštou nebo PPL. Balík Do ruky od České pošty stojí 84 korun a jeho rozvoz probíhá mezi 8. a 16. hodinou pracovního dne. Tak jako osobní odběr je i doručení balíku ohlášeno SMS zprávou. Pokud zákazníkovi nevyhovuje doručení přímo domů, může si nechat poslat zboží i prostřednictvím služby Balík Na poštu od České pošty. Poštovné za doručení stojí 79 korun a na vybrané poště bude balíček uložený po dobu 7 dní (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019c).

Poslední možností doručení je prostřednictvím PPL přepravní služby. Cena této dopravy je 95 korun a rozvoz probíhá mezi 8. a 18. hodinou pracovního dne. Ačkoliv není možnost uložení zboží na poště, při neúspěšném dodán se může klient domluvit s řidičem o změně času a místa předání (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019c).

8 Marketingový výzkum

Cílem marketingového výzkumu bylo nejen zjistit povědomí zákazníků a potenciálních zákazníků o společnosti DOBROVSKÝ s.r.o., resp. knihkupectví Knihy Dobrovský, ale také případně zjistit důvody, proč respondenti raději nakupují u konkurenčních knihkupectví.

Výsledky z dotazníkového šetření slouží mimo jiné jako podklady k vypracování SWOT analýzy a návrhů na zlepšení firmy.

Výzkumu se zúčastnilo celkem 94 respondentů, přičemž dotazník byl rozeslán prostřednictvím online formuláře Google.

8.1 Struktura dotazníku

Dotazník v plném znění se nachází v příloze A. Po sérii osobních a demografických otázek, jako je pohlaví, věk a nejvyšší dosažené vzdělání následovala otázka, zda respondent zná společnost DOBROVSKÝ s.r.o., respektive knihkupectví Knihy Dobrovský. Pokud respondent odpověděl kladně, byl mu umožněn přístup do další sekce dotazníku. Jestliže odpověděl záporně, dotazník byl ukončen.

V následující sekci zněla první otázka: „Kde nejčastěji kupujte knížky?“ Dotazující měl na výběr z několika předem vybraných odpovědí, nebo mohl dopsat svou variantu. Maximálně však měl možnost zadat tři odpovědi.

Další dvě otázky se týkaly vnímání respondenta v oblasti cen knihkupectví a šíře nabízeného sortimentu. V obou případech mohl dotazující odpovědět pomocí 5 stupňové škály.

Následující otázka byla zaměřená na vnímání reklam knihkupectví. Pokud si respondent na reklamu vzpomínal, měl vypsat, kde se reklama nacházela.

V dotazníku byly také položeny otázky, zda má respondent kartu Klubu Knihy Dobrovský nebo zda měl někdy v minulosti problém s vrácením zboží.

V konečné fázi dotazníku se vyskytovala série otázek na téma magazín DOBRO.DRUH. Jednalo se o otázky, zda o takovémto produktu respondent ví, a pokud ano, zda ho také využívá.

8.2 Realizace výzkumu a interpretace výsledků

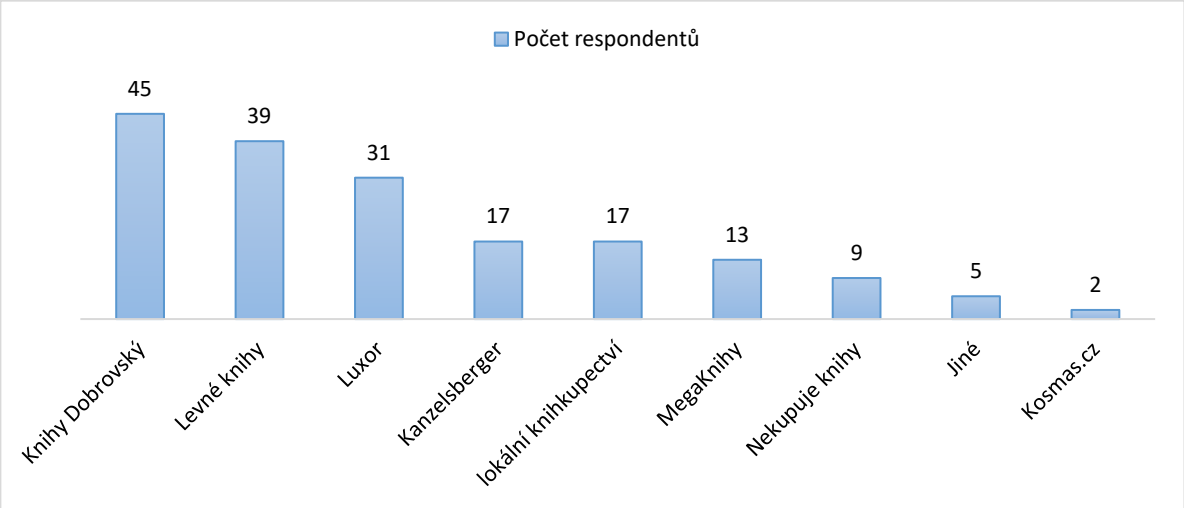
Jak již bylo řečeno, dotazníkového šetření se zúčastnilo 94 respondentů, z toho 45 mužů a 49 žen. Nejvíce dotazujících se nacházelo ve věkové kategorii od 21 do 30 let. Celkově tedy 24 osob, z toho 10 mužů a 14 žen. Druhým věkovým rozdělením s nejvyšším počtem respondentů bylo 51 a více let, kde součet 11 mužů a 9 žen dával dohromady 20 dotazující v této kategorii. Interval od 15 do 20 let obsahoval 19 respondentů, skupina mezi 41 a 50 lety 16 účastníků dotazníku a celkem 15 dotazujících vyplnilo věk od 31 do 40 let.

Nejvyšší počet respondentů dosahovalo vzdělání střední škola s maturitou (30 %) následovala vysoká škola (26 %), základní škola (23 %), střední škola bez maturity (9 %), střední škola s výučním listem (9 %) a vyšší odborná škola (4 %).

Na **1. otázku**, zda dotazující zná společnost DOBROVSKÝ s.r.o., resp. knihkupectví Knihy Dobrovský, odpovědělo celkem 8 lidí záporně. Ostatním bylo umožněno pokračovat v dotazníku dále.

Jako **druhou otázku** (viz graf 2) si respondenti vybrali, že nejčastěji nakupují v knihkupectví Knihy Dobrovský s celkovým počtem 45 hlasů. Dále následovali Levné Knihy s 39 hlasy a knihkupectví Luxor s 31 hlasy. Kromě uvedených knihkupectví dotazující také dopsali do kolonky „Jiné“ například server ENbook.cz, Dobré knihy nebo Knihcentrum.

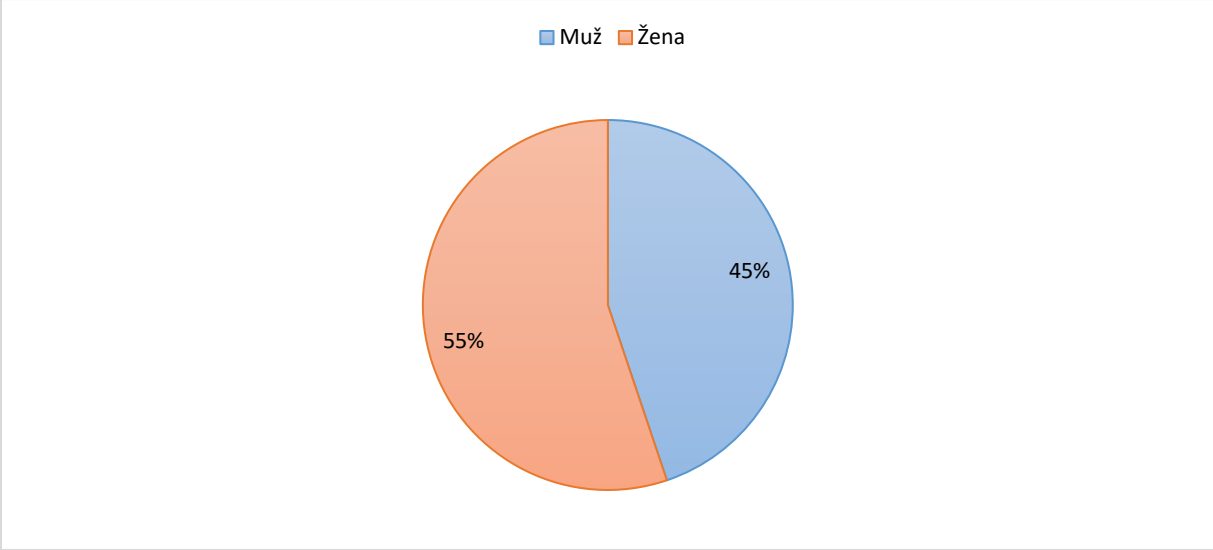
Graf 2: Rozdělení knihkupectví podle toho, kde respondenti nejčastěji nakupují



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2019

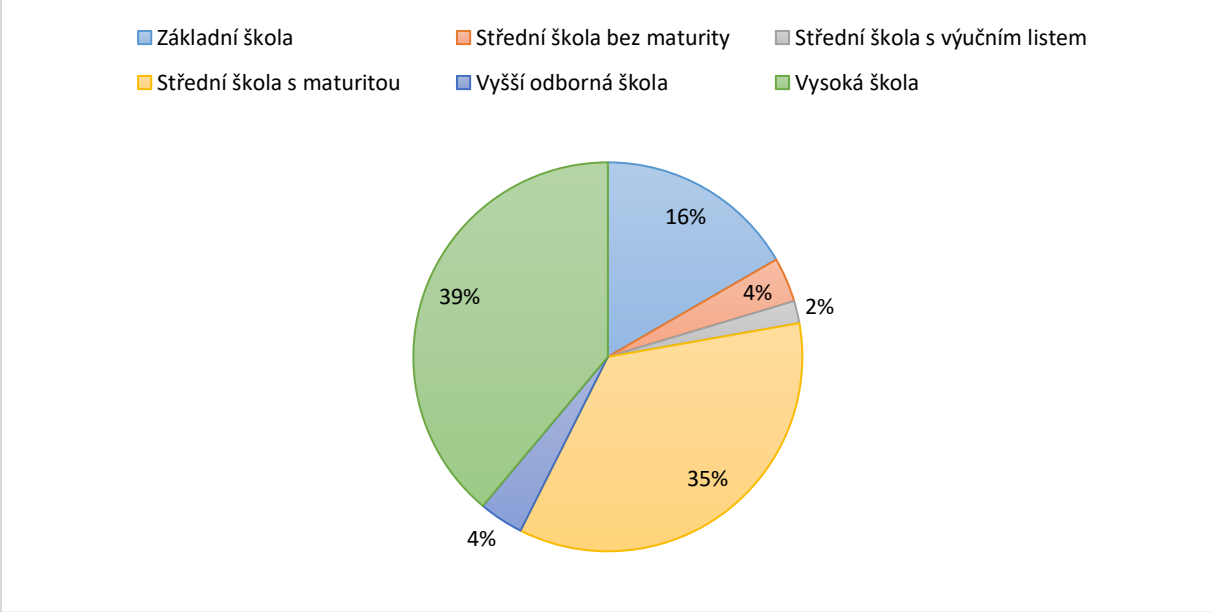
Pro bližší určení cílového zákazníka byly vybráni respondenti z otázky číslo 2, kteří odpověděli, že nejčastěji nakupují v Knihy Dobrovský. V grafu č. 3 a 4 je viditelné, že nejčastěji podle průzkumu nakupují v Knihy Dobrovský ženy, které mají nejvyšší dosažené vzdělání vysokou školu.

Graf 3: Respondenti, kteří nakupují v Knihy Dobrovský, rozdělení podle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2019

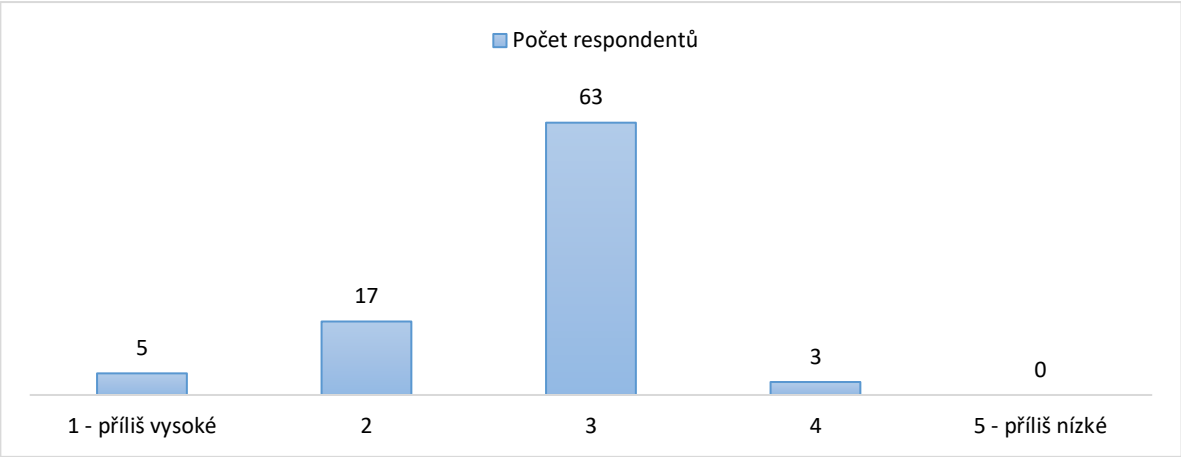
Graf 4: Respondenti, kteří nakupují v Knihy Dobrovský, rozdělení podle vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2019

Odpovědi ve **třetí otázce** (viz graf 5) potvrdily očekávání. Celkem 63 lidí si myslí, že ceny v Knihy Dobrovský jsou přiměřené. 17 respondentů odpovědělo, že ceny jsou vyššího charakteru, nikoliv ale příliš vysoké, přičemž 5 osob je velice nespokojeno s cenou. Vnímají ji totiž tako příliš vysokou. Na druhou stranu minimum lidí vnímá cenu jako nízkou.

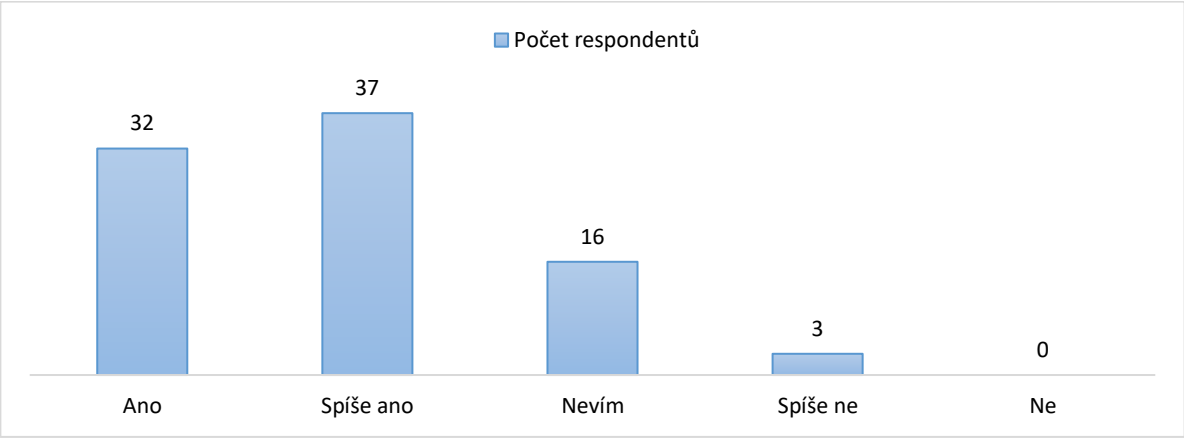
Graf 5: Vnímané ceny v knihkupectví Knihy Dobrovský podle respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2019

Po otázce na téma ceny byl ve **4. otázce** respondent dotázán na názor ohledně sortimentu. V grafu č. 6 je viditelné, že celkem 69 dotazujících je se sortimentem spokojeno. 16 osob odpovědělo „Nevím“ a 3 vyjádřili menší nespokojenost s nabídkou. Pozitivně vyšlo zjištění, že nikdo nebyl extrémně nespokojen.

Graf 6: Odpovědi respondentů, zda jim vyhovuje šíře sortimentu



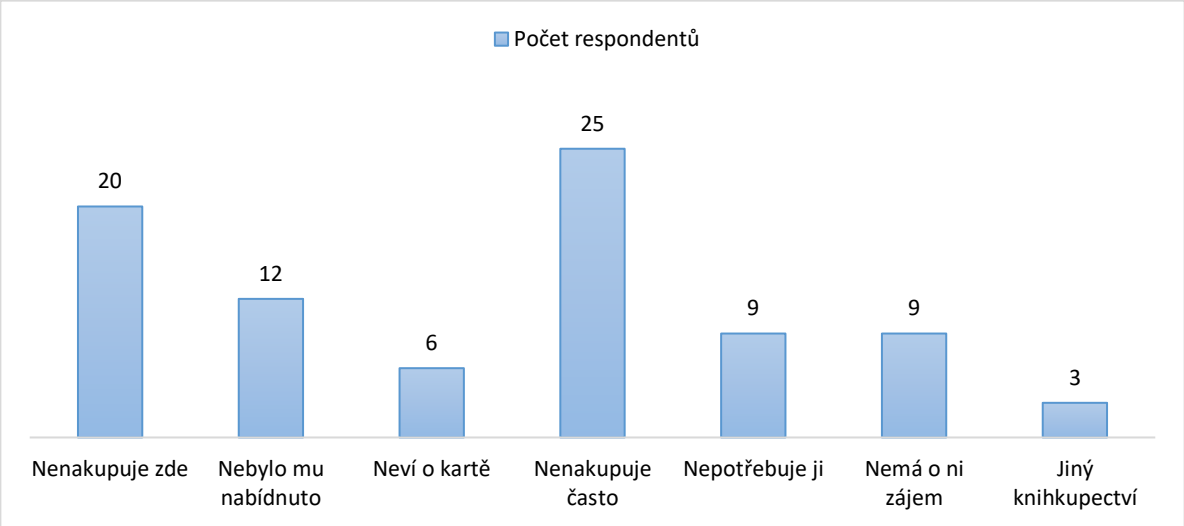
Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2019

V **následující otázce**, zda respondent někdy zaregistroval reklamu na knihkupectví Knihy Dobrovský, a kde se nacházela, bylo zjištěno, že celkem 43 osob ji zaregistrovalo a 45 nikoliv. Po dalším zpracování dat vyšlo najevo, že nejúčinnějším médiem jsou s přehledem sociální sítě. Právě tuto odpověď zvolilo celkem 32 lidí, přičemž u některých odpovědí bylo dále specifikováno, že 4 osoby reklamu zahlédly na Facebooku. Se stejným počtem respondentů vedla i sociální síť Youtube. Dále 1 osoba odpověděla Instagram a stejně tak 1 zaregistrovala e-mailové zprávy.

Jako další odpovědi respondenti uvedli billboardy, televize, letáky i časopisy, ovšem oproti sociálním sítím, byl počet odpovědí zanedbatelný.

Další **dva dotazy** se týkaly klubové kartičky Klubu Knihy Dobrovský. 15 dotazujících o klubové kartičce ví a rovněž ji i vlastní. Oproti tomu 73 osob tuto kartičku zřízenou nemají. Z dalšího zkoumání vyšel graf č. 7. Na tomto grafu je viditelné, že nejčastěji lidé odpovídali jako důvody nezřízení, že buď v knihkupectví nenakupují vůbec, nebo naopak obecně nenakupují knihy často. Velký procentní podíl měly také odpovědi, kde respondent vysvětloval, že mu kartička nebyla nabídnuta, nebo o ní vůbec neví. Dohromady 18 osob o kartu buď vůbec nestojí, nebo si myslí, že ji nepotřebuje.

Graf 7: Důvody nevyužití karty Klubu Knihy Dobrovský



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření, 2019

V další sekci se nacházela **otázka** na téma vratek. Pozitivně vyšlo najevo, že ani jeden respondent nikdy zboží knihkupectví Knihy Dobrovský nevracel.

Ve finální části dotazníku byla dotazujícím kladena **otázka**, zda znají magazín DOBRO.DRUH, který knihkupectví čtvrtletně vydává. Z celkového počtu 94 respondentů pouze 8 z nich odpovědělo kladně, přičemž z této skupiny jen 5 osob magazín využívá.

Jako důvody nevyužití magazínu dotazující uvedli například, že raději vybírají knihy dle vlastní potřeby, nebo novinky vyhledávají spíše na internetu nebo sociálních sítích.

Do připomínek a názorů bylo většinově vypsáno, že jsou respondenti spokojeni jak s kvalitou, tak i s šířkou sortimentu.

9 PEST analýza

PEST analýza je velice užitečná v otázce analýzy makroprostředí. Jak již bylo v teoretické části zmíněno, zkratka PEST v sobě skrývá rozdělení okolí podniku, jejichž témata jsou politicko-právní, ekonomická, sociálně-kulturní a technologická. Se shodnými názvy bude jednotlivých podkapitolách nastíněno vnější prostředí podniku.

9.1 Politicko-právní prostředí

První částí PEST analýzy je kombinace politického a právního prostředí. Společnost DOBROVSKÝ s.r.o. jako každá fyzická i právnický osoba musí dodržovat různá zákonná opatření. V první řadě se jedná o zákon o obchodních společnostech a družstvech, jindy také nazýván jako **zákon o obchodních korporacích**. Platnost tohoto zákona je od 22. března 2012, přičemž jeho účinnost začala až od 1. ledna 2014. Pro společnost s ručením omezeným je věnovaná část první hlava IV (AION CS, s.r.o., 2010-2019a).

V tomto ustanovení je jasně vydefinováno, že založení obchodní korporace vyjde v platnost po sepsání a podepsání společenské smlouvy. Pro založení společnosti je důležitý vklad, který je zde také charakterizován společně s jeho správcem, a pro společnost s ručením omezeným je minimálně ve výši 1 koruny. Ze zákona je také možné vyčíst, že v případě vkladu v podobě nemovitosti je vkladatel nucen předat správci vkladů nejen nemovitou věc, ale také písemné prohlášení s úředně ověřeným podpisem o vnesení nemovité věci (AION CS, s.r.o., 2010-2019a).

Zákon 90/2012 Sb. mimo jiné řeší problematiku základního kapitálu a podílu, který se týká nikoliv jen podílu na zisku, ale také na likvidačním zůstatku, nebo omezení výplaty zisku nebo jiných vlastních zdrojů (AION CS, s.r.o., 2010-2019a).

Pro s.r.o. ze zákona vyplývá výhoda oproti OSVČ v podobě ručení pouze majetkem společnosti. Pokud se tedy společnost nějakým způsobem zadluží, společníci dluží maximálně společně svým soukromým majetek do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti. V otázce prestiže je pro dodavatele a také zákazníky mnohem lepší působit na trhu jako právnická osoba než jako fyzická (AION CS, s.r.o., 2010-2019a).

Naopak automatická datová schránka, či velká administrativní zátěž je pro společnost určitá nevýhoda. A v případě, že ve firmě působí vícero společníku, může vést neshoda v názorech vedení podniku až k jeho zániku.

Podle **daňového systému** v České republice můžeme daně rozdělit na přímé a nepřímé. U první možnosti je plátcem daně stejná osoba jako poplatníkem, na rozdíl od nepřímých daní, kdy nelze jednoznačně určit daňového poplatníka (Marková, 2019).

Pro společnost DOBROVSKÝ s.r.o. jsou důležité obě přímé důchodové daně. Sazba DPPO, tedy daně z příjmů právnických osob, činí od roku 2010 19 %. Takovýto výpočet daně se používá pro samotnou právnickou osobu. Naopak daň z příjmů fyzické osoby má hranici sazby na 15 % a jak již název napovídá, platí pro všechny fyzické osoby ve společnosti (Marková, 2019).

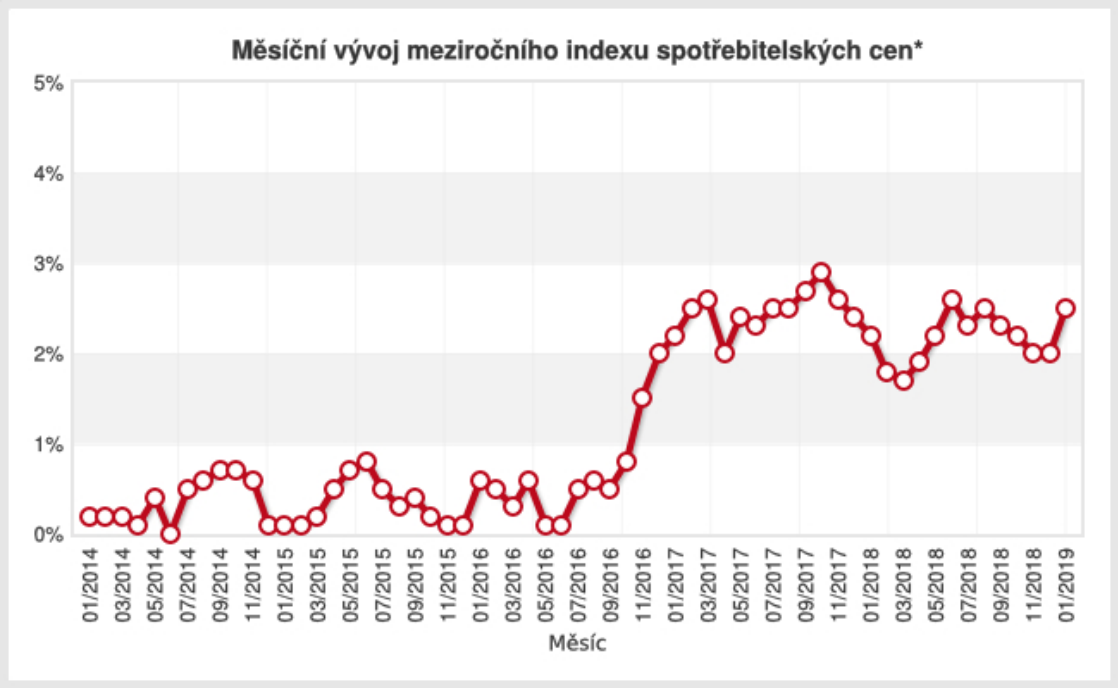
Od roku 2016 vstoupil v platnost zákon č. 112/2016 Sb., tedy **zákon o evidenci tržeb**. Z tohoto zákona vyplývají práva, povinnosti a postupy, které musí být uplatněny při evidenci tržeb. Mimo jiné se jedná o povinnosti poplatníka informovat zákazníka o uskutečnění evidence tržeb a správce daně naopak poskytovat poplatníkovi informace, které se nachází na technickém zařízení (AION CS, s.r.o., 2010-2019b).

Od roku 2018 je také účinný velice diskutovaný soubor pravidel s názvem GDPR (General Data Protection Regulation), který v Česku nahrazuje současný zákon č. 101/2000 Sb., **o ochraně osobních údajů**. GDPR se dotýká každého a je namířen na firmy, instituce i jednotlivce, kteří zacházejí s osobními údaji (např. zaměstnanci, zákazníci nebo dodavatelé). Cílem, kvůli kterému vyšlo v platnost takovéto nařízení, je ochrana digitálních práv občanů EU (GDPR.cz, n.d.).

9.2 Ekonomické prostředí

V ekonomickém prostředí má vliv na společnost DOBROVSKÝ s.r.o. také míra **inflace**. S vyšší inflací mají zákazníci tendenci méně utrácet své peníze. Meziroční inflace v procentech se nachází v obrázku č. 10. Průměrná cenová hladina za posledních 12 měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců stoupla o 2,2 %. Přičemž průměrná roční míra inflace je 2,1 %. Pro porovnání přírůstku indexu spotřebitelských cen k předchozímu měsíci je míra inflace 1 %. V případě meziroční inflace je míra inflace ke stejnému měsíci předchozího roku 2,5 %.

Obrázek 10: Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen



Převzato: Český statistický úřad, 2019

Ačkoliv od poloviny roku 2018 **nezaměstnanost** v České republice mírně stoupla, stále se jedná o jedno z nejnižších mír nezaměstnanosti v EU. V únoru 2019 nezaměstnanost v procentech činila 3,2 %. Bez práce bylo celkově 241 417 lidí, přičemž počet volných míst vzrostl na 333 111 (Kurzy.cz, 2000-2019a).

Samotná Evropská unie měla v srpnu 2018 míru nezaměstnanosti 6,8 % (Eurostat, n.d.).

Tak jako inflace a nezaměstnanost má i vývoj **hrubého domácího produktu** (HDP) v ČR určitý vliv na vývoj společnosti DOBROVSKÝ s.r.o. V roce 2018 se české ekonomice velmi dařilo, jelikož HDP vzrostlo právě o 3 %. Ve 4. kvartálu roku 2018 se HDP navýšilo mezičtvrtletně o 1 % a meziročně o 2,9 %. Podle serveru kurzy.cz toto navýšení bylo způsobeno domácí poptávkou a zvláště pak tvorba hrubého fixního kapitálu a výdaje na konečnou spotřebu domácností (Kurzy.cz, 2000-2019b).

Celkově výkon ekonomiky stoupal v závěru roku 2018, na rozdíl od předchozích čtvrtletí a v mezičtvrtletním srovnání bylo takovéto tempo růstu hrubého domácího produktu nejvyšší za posledních šest kvartálů (Kurzy.cz, 2000-2019b).

V oblasti **mzdy** je důležitá pro Knihy Dobrovský minimální mzda. Ta se od 1. ledna 2019 zvyšuje dohromady o 1 150 korun. Tímto tedy sazba minimální mzdy dosahuje 13 350 korun za měsíc, resp. 79, 80 korun za hodinu (Ministerstvo práce a sociálních věcí, n.d.).

Rovněž průměrná mzda ve 4. čtvrtletí roku 2018 vzrostla o 6,9 %, reálně o 4,7 %. Průměrná hrubá měsíční nominální mzda je tedy na začátku roku 2019 celkově 33 840 korun. Oproti předchozímu čtvrtletí se na konci roku 2018 průměrná mzda očištěná od sezónních vlivů navýšila o 1,5 % (Kurzy.cz, 2000-2019c).

Více důvěryhodnějším pro porovnání mzdy v republice je medián mzdy, který značí hodnotu, kdy se v populaci nachází 50 % hodnot pod a 50 % nad touto hranicí. V současnosti medián mezd činí 29 247 korun. Proti stejnému období v předchozím roce vzrostl o 7,1 %, přičemž v rozdělení podle pohlaví platí, že u mužů byla hodnota mediánu 31 910 korun a u žen 26 490 korun. Také z výzkumu vyplývá, že 80 % zaměstnanců pobíralo mzdu ve mezi 14 475 korun a 54 320 korun (Kurzy.cz, 2000-2019c).

Na přelomu roku 2019 došlo ke změnám u **dani z přidané hodnoty** (DPH). Poměrně důležitou změnou se stala Směrnice EU o DPH. Ačkoliv se jedná o zákon, který je součástí daňového balíčku 2019, Finanční správa potvrdila, že ho lze využít už od 1. ledna 2019 (Běhounek, n.d.).

9.3 Sociálně-kulturní prostředí

Žádná činnost podniku nemá negativní vliv na společnost, proto lze říci, že firma DOBROVSKÝ s.r.o. ze sociálního hlediska zaujímá neutrální postoj.

V období, kdy dochází ke zvýšení prodejů, Knihy Dobrovský zaměstnávají rovněž kromě stálých pracovníků i brigádníky na základě dohody o provedení práce. Tito brigádníci pomáhají při vyskladňování zboží na prodejnu, zakládání knížek do regálů na prodejně nebo obecně při úklidu prostor. Taktéž jako pracovníci na hlavní pracovní poměr mají za úkol se ptát zákazníků, zda nepotřebují s něčím poradit (Dominik, 2019).

Věková skupina brigádníků je od 18 do 22 let, přičemž většina z nich jsou studenti na středních nebo vysokých školách. Začleňováním do pracovního prostředí takovéto kategorie lidí vede k reálnému vnímání náplně práce, stejně jako k lepšímu rozvoji osobnosti (Dominik, 2019).

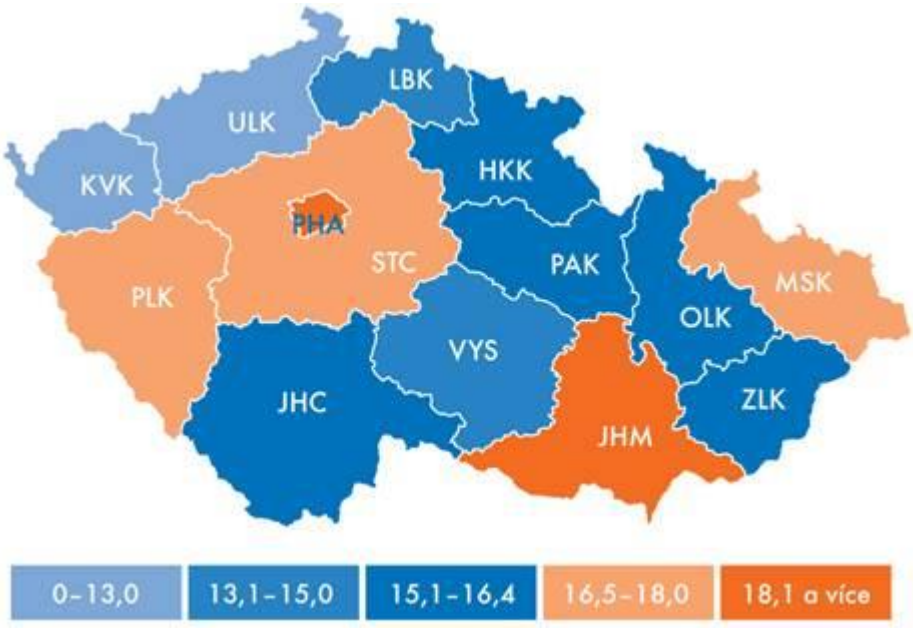
Určitý vliv na Knihy Dobrovský má **úroveň vzdělání** obyvatel ČR. V průběhu posledních deseti let došlo v této oblasti k velkým změnám. Například v roce 2017 bylo ve věkové skupině

15 až 74 let až 20 % lidí, kteří dosáhli na vysokoškolské vzdělání. Toto číslo je o 7,9 % vyšší než právě před 10 lety (Český statistický úřad, 2018).

Na obrázku číslo 11 je vyobrazený změna vzdělanostní struktury obyvatel všech krajů za rok 2017.

Gabriela Strašilová z odboru statistiky trhu práce ČSÚ konstatuje: „Nejvzdělanější obyvatelstvo žije v Praze. Vysokoškolským diplomem disponuje víc než 38 % obyvatel metropole. Jihomoravský kraj má 22,6 % vysokoškoláků. Naopak nejméně formálně vzdělané obyvatelstvo mají kraje Karlovarský a Ústecký.“ (Český statistický úřad, 2018).

Obrázek 11: Podíl vysokoškolsky vzdělaných z celkového počtu osob ve věku 15 a více let (2017, v %)



Převzato: Český statistický úřad, 2018

V případě **starobního důchodu** došlo ke jistému navýšení. Pro porovnání se tyto změny promítnou na praktických příkladech.

V roce 2018 byl vyplácen důchod ve výši 8 700 korun. Tato částka se skládala ze základní výměry 2 700 Kč a procentní výměry 6 000 Kč. V roce 2019 se základní výměra zvýšila na 3 270 Kč a procentní na 6 204 Kč. Celkově tedy důchod na počátku roku 2019 dosáhl hodnoty 9 474 korun. Meziročně tedy nabyl o 8,9 % (Internet Info, s.r.o., 1998-2019).

V druhém příkladu byl za rok 2018 důchod, který se skládal ze základní výměry 2 700 Kč a procentní výměry 14 300 Kč. Dohromady tedy starobní důchod byl 17 000 korun. O rok později se základní výměra navýšila na 3 270 Kč a procentní výměra na 14 786 Kč. Celkově se tak důchod navýšil na 18 056, přičemž meziročně to bylo o 6,2 % více (Internet Info, s.r.o., 1998-2019).

Podle Českého statistického úřadu probíhá od roku 2013 u **populačního vývoje** pouze růst. V roce 2016 došlo k přírůstku obyvatel přirozenou měnou, tak i zahraničním stěhováním. Počet obyvatel České republiky se tak navýšil o 25 tisíce a celkově tak na konci roku činil 10 578,8 tisíce. Živě se narodilo 112 663 dětí, což je o 1,9 tisíce více než v předchozím roce, a zemřelých bylo 107,8 tisíce, o 3,4 tisíce méně než v roce 2015.

9.4 Technologické prostředí

Jak již bylo v kapitole 7.1 popsáno, existuje řada knižních vazeb, které se používají jak pro tvrdé, tak i měkké zpracování děl. Nejčastější pro první variantu je vazba V8, tedy šitá, a „falešná“ V8, tedy lepená vazba V2 do tvrdých desek. Pro měkké vydání kromě šité vazby V4 a lepené V2 existuje ještě vazba V1, která je vhodná spíše pro sešitové vydání, a spirálová vazba, která může být viděna převážně na kalendářích (H.R.G spol. s.r.o., 2019).

Velkou technologickou změnou se stalo zavedení čtečky elektronických knih na trh. Tento produkt umožnil lepší kompaktnost a mobilitu oproti klasickým papírovým verzím knih. Čtenář má na výběr z nepřeberného množství čteček, které mají různé parametry. Pro koupi takovéto čtečky je důležité znát typ displeje, velikost displeje, osvícení displeje, rozměry a váhu a další funkce. Nejlevnější čtečku je možné získat za 2 000 Kč, naopak dražší verze dosahují i ceny 6 400 Kč.

V oblasti technologie je možné pozorovat různé menší projekty, které vedou ke zkvalitnění výrobního procesu. Evropská Unie poskytuje spolufinancování projektů v rámci operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. Jedná se například o pořízení nových knihařských linek a strojů pro zvýšení efektivity výrobních aktivit podniku. Také došlo v minulosti k dotaci pro zavedení unikátního způsobu ochrany tisku. Předmětem tohoto projektu bylo pořízení nové výrobní linky, která by umožňovala zavést zcela nové a unikátní způsoby ochrany tiskovin. Podle příjemce by takovýto způsob výrobního procesu byl spolu s inovačním produktem jedinečným na trhu (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2019a).

Kromě přímé investice do technologie výroby, vede ke zkvalitnění následného produktu i vzdělávání zaměstnanců výroby. Proto Nakladatelství JOTA s.r.o. zažádalo o částku okolo 842 tisíc Kč pro realizaci vzdělávacích aktivit, které by povedly k navýšení kvalifikace a odbornosti zaměstnanců (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2019b).

10 Porterův model pěti sil

Porterovým modelem pěti sil můžeme odhalit faktory mikroprostředí podniku, které mají obecně vliv na prodejní aktivity. Jak již bylo řečeno v teoretické části, tento model se skládá z hrozeb potenciálních konkurentů, rivality mezi současnými konkurenty, hrozbou substitučních výrobku a smluvní sílou odběratelů a dodavatelů.

10.1 Hrozba potenciálních konkurentů

Pro založení nové firmy neexistuje příliš vysoká bariéra. Při správném výběru typu společnosti nejsou zapotřebí vysoké administrativní náklady ani náklady na základní kapitál.

Velkou výhodou pro společnost DOBROVSKÝ s.r.o. je rok jejího založení, tedy 2001. Ačkoliv se nejedná o firmu s dlouholetou tradicí, na trhu působí dostatečně dlouhou dobu, aby podnik věděl, jak má postupovat. Knihy Dobrovský získávají všechny typy produktů od prověřených dodavatelů, kteří se za dobu existence společnosti ukázali jako vyhovující.

Se svými zákazníky knihkupectví udržuje neustálý kontakt. Pro nově příchozí konkurenci by tedy byla stěžejní marketingová část, převážně co se propagace týče. Bylo by nutné vymyslet a zrealizovat marketingovou kampaň, která by předčila velmi dobře zavedené projekty společnosti DOBROVSKÝ.

Ačkoliv na založení firmy by mohlo být vynaloženo minimálně prostředků, na zavedení samotného obchodu s knihami je nutné dbát i na náklady spojené s provozem prodejny. S tímto mají souvislost hlavně náklady na pronájem. Pro dobré uvedení na trh je totiž důležité mít správně umístěné prodejny či výdejní místa, přičemž náklady na pronájem například v obchodních centrech jsou velmi vysoké.

10.2 Rivalita mezi současnými konkurenty

Konkurence pro společnost DOBROVSKÝ s.r.o. představují všechny podniky zabývající se prodejem knih, ať už skrz klasickou kamennou prodejnu, či jen přes internet. Největšími konkurenty jsou knihkupectví Luxor, Levné knihy, Kosmas nebo Kanzelsberger. Z internetových knihkupectví jsou to například MegaKnihy.cz.

Podle serveru Médiář, který v roce 2017 publikoval průzkum agentury Nielsen Admosphere, si bez nápovědy kamennou prodejnu Knihy Dobrovský vybavilo celkem 34 % spotřebitelů, následováno Levnými Knihami s 25 % a Luxorem se 17 %. V případě online knihkupectví byl Kosmas na prvním místě se 14 %, následováno Knihy Dobrovský (10 %) a Levné Knihy (9 %) (News Media s.r.o., 2011-2019).

Obecně z průzkumu vyplynulo, že 38 % respondentů nakupují v Levných knihách, dále celkem 27 % v knihkupectví Knihy Dobrovský, a jako třetím nejvyužívanějším knihkupectvím bylo Luxor s 15 % (News Media s.r.o., 2011-2019).

10.3 Hrozba substitučních výrobků

Pro firmu DOBROVSKÝ s.r.o. existuje jistá hrozba substitučního výrobku. U ní ovšem záleží především na tom, k čemu si jednotliví zákazníci knihy a ostatní produkty kupují. Například u vzdělávací a naučné literatury je možné, že si kupující nákup knihy rozmyslí a raději navštíví kurzy, které ho mohou obohatit stejně jako kniha. V případě společenských a dalších her, které mají primární účel zábavu, jsou substituty ve všech činnostech a produktech, které plní stejné funkce právě jako hry. Příkladem může být dívání se na film nebo hraní na klavír.

Ačkoliv hlavním produktem společnosti je papírová kniha, firma se zajistila proti případným ztrátám ze substitučního výrobku e-knihy nebo audioknihy. Pro reálnou hrozbu byly proto tyto produkty zařazeny do sortimentu nabízeného zboží i v knihkupectví Knihy Dobrovský.

10.4 Smluvní síla odběratelů

Pro Knihy Dobrovský není síla odběratelů natolik vysoká, aby si mohla dovolit vyjednávat podmínky. Jejími hlavními zákazníky jsou totiž koneční spotřebitelé, proto nelze hovořit o odběrateli jako mezičlánku.

10.4.1 Segmentace zákazníků

Pro lepší představu o cílovém zákazníkovi je nutné určit si různé kategorie jako je pohlaví, věk, dosažené vzdělání nebo velikost místa bydliště.

Z průzkumu na webové stránce Mediář vyšlo najevo, že téměř 80 % populace na internetu, tedy osoby starších 15 let, alespoň někdy nakupují v kamenném nebo online knihkupectví.

Z toho dále vyplývá, že jsou jimi spíše ženy (84 %) než muži (75 %) (News Media s.r.o., 2011-2019).

Podle Nielsen Admosphere s rostoucím stupněm vzdělání roste taktéž podíl nakupujících v knihkupectví. Toto tvrzení následně potvrzují faktem, že 67 % zákazníků má buď základní nebo střední vzdělání bez maturity. Na rozdíl od vysokoškolského vzdělání, které mají 93 % zákazníků (News Media s.r.o., 2011-2019).

Stejně jako se vzděláním roste úměrně i velikost místa bydliště s procentuálním zastoupením zákazníků. Celkem 74 % kupujících totiž bydlí na vesnicích, oproti 95 %, kteří obývají velká města (News Media s.r.o., 2011-2019).

Z výzkumu je tedy patrné, že cílový zákazník pro knihkupectví je žena s vysokoškolským vzděláním, která bydlí ve velkém městě. Toto tvrzení se také potvrdilo v dotazníkovém šetření uvedeném v kapitole 8.

10.5 Smluvní síla dodavatelů

V odvětví knihkupectví existuje mnoho dodavatelů, přičemž tím nejdůležitějším pro Knihy Dobrovský je soubor nakladatelstvích Naše nakladatelství, kde se mimo jiné nachází i Edice Knihy Omega, která je produkována dceřinou společností (DOBROVSKÝ s.r.o., 2018).

Příklady dalších dodavatelů, jsou například Albatros Media, FRAUS, Slovart, Grada, Portál, Argo, CPress, XYZ. Většina těchto značek má zakořeněné silné postavení, proto i jejich smluvní síla je obecně vysoká (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019).

V případě dodavatelů konkurenčních knihkupectví se nakladatelství nijak extrémně neliší. To je dáno jedinečností díla, tedy že publikované dílo vydává většinou jen jedno nakladatelství. Proto v případě ztráty důležitého dodavatele nastává po nedlouhé době propad knihkupectví (DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019; NEOLUXOR s.r.o., 2019; Kanzelsberger, a.s., 2011).

11 SWOT analýza

Na základě předchozích analýz je možné vyvodit tzv. SWOT analýzu. Ta se skládá z externí a interní analýzy, přičemž v interní části se nachází silné a slabé stránky společnosti. V externí analýze se zkoumají příležitosti a hrozby. V tabulce č. 2 jsou vypsány veškeré části SWOT analýzy pro společnost DOBROVSKÝ s.r.o.

Tabulka 2: SWOT analýza společnosti DOBROVSKÝ s.r.o.

Silné stránky (S)	**Slabé stránky (W)**
S1) Důvěryhodnost a tradice značky S2) Silná stabilita společnosti S3) Spolupráce mezi jednotlivými pobočkami S4) Školení nově přijatých zaměstnanců S5) Grafické zpracování e-shopu S6) Dobré využití sociálních médií ke komunikaci se zákazníkem S7) Výhody pro věrné zákazníky – Klub Knihy Dobrovský	W1) Vyšší ceny ve srovnání s konkurencí W2) Nábor pracovníka vykonává nevyškolená osoba W3) Nemá mnoho kamenných prodejen ve velkých obchodních centrech W4) Nedostatečná motivace pracovníků W5) Špatná organizace webu
Příležitosti (O)	**Hrozby (T)**
O1) Růst důchodů O2) Růst ekonomiky O3) Nízká nezaměstnanost O4) Získání loajálního zaměstnance O5) Růst průměrné i minimální mzdy O6) Růst úrovně vzdělání	T1) Ztráta dobrého jména podniku T2) Vzrůstající inflace T3) Silná konkurence s širším sortimentem a nižšími cenami

Zdroj: Vlastní zpracování dle předchozích analýz

Ze SWOT analýzy je patrné, že pro společnost DOBROVSKÝ s.r.o. je nutné dbát na **silné stránky** společnosti, zejména pak stabilní postavení firmy a důvěryhodnost značky. Další silnou stránkou je grafické zpracování e-shopu, přes který firma prodává knihy na internetu, nebo správné využívání komunikačního mixu. Naopak **slabou stránkou** se stala nedostatečná motivace pracovníků, špatná organizace webu a to, že nábor pracovníka vykonává nevyškolená osoba.

Jako velkou **příležitost** může společnost brát růst ekonomiky České republiky, nízkou nezaměstnanost a růst důchodů nebo úrovně vzdělání. Oproti tomu největší **hrozbou** se stává ztráta dobrého jména nebo silná konkurence.

12 Návrhy na zlepšení

Firma DOBROVSKÝ s.r.o. funguje na trhu jako podnikatelský subjekt již několik let, přičemž za tu dobu se jí podařilo vybudovat stabilní pozici na trhu. Možnosti pro zlepšení prodejní aktivity společnosti jsou omezeny zejména finančními prostředky podniku. I přes to jsou dále v této kapitole vypsány konkrétní návrhy na opatření. Jedná se o školení motivace pracovníků, vylepšení e-shopu a personální zajištění.

12.1 Školení motivace pracovníků

Pro výkon společnosti je velmi důležitá pracovní motivace a angažovanost zaměstnanců. Pokud firma zaostává v této oblasti, pro její budoucí vývoj může mít tato nevědomost neblahé následky.

Pro vedoucí pracovníky je na výběr z nepřeberného množství kurzů, školení či seminářů, které se zaměřují na motivaci a vedení pracovníků. Tyto kurzy jsou až skoro žádoucí pro osobní rozvoj vedoucích zaměstnanců, ale také pro fungovaní společnosti jako celku.

V nabídce jsou většinově jednodenní kurzy, kde se vedoucí pracovník dozví o motivaci, stimulaci i hodnocení zaměstnanců. Rovněž je zde vysvětleno, jak individuálně přistupovat k různým osobnostním typům pracovníků, jak chválit nebo správně kritizovat. Také je důležité vědět způsob vytváření zpětné vazby mezi zaměstnanci. Pro jednodenní školení platí průměrná sazba na jednoho pracovníka 4 200 korun (IVITERA a.s., 2019).

Vícedenní školení se pohybují v řádech desítek tisíc korun. Tyto typy kurzů jsou vhodné spíše pro manažery obchodních jednotek vzhledem k jejich finanční náročnosti. Manažer se zde dozví kromě oblasti motivace také například, jak vybudovat autoritu, delegovat úkoly či zefektivnit práci s časem. Konkrétní cena takovéhoto čtyřdenního školení je v průměru 17 900 korun (IVITERA a.s., 2019).

Pokud by se firma rozhodla proškolit jednodenním kurzem všechny své zaměstnance pracující na pozici vedoucího prodejny, kterých je 31, náklady by činily 130 200 korun. Pro celkový počet 11 manažerů obchodních jednotek by náklady na proškolení vícedenním kurzem vyšly na 196 900 korun. Celkově by tak firma DOBROVSKÝ zaplatila 327 100 korun.

Tato investice je ovšem velmi vhodná pro dobrý rozvoj společnosti. Knihy Dobrovský těmito školeními totiž získají možnost více motivovat své pracovníky, a tím zvýšit i jejich efektivitu práce a spokojenost v podniku.

Dalšími variantami pro zlepšení výkonu pracovníků je pořádání akcí pro stmelení kolektivu či efektivní interní komunikace.

12.2 Vylepšení e-shopu

Jako další opatření je zde návrh na vylepšení e-shopu. Ačkoliv se jedná, jak z grafického hlediska, tak i v případě přehlednosti, o velmi zdařilou webovou stránku, má systém zásadní chybu.

Pokud zákazník nechce platit za poštovné, může si zboží objednat a osobně vyzvednout na některé z prodejen. Ovšem velkou nevýhodou se stává fakt, že zboží nelze na prodejnu objednat, pokud již na prodejně není naskladněné.

V případě objednávky, která obsahuje více produktů, tedy nastává situace, kdy například polovina knih je na skladě vybrané prodejny a polovina nikoliv. Pokud se kupujícímu nevyplatí si objednat zboží na některou z dalších poboček, a následně se tam i dopravit, je opravdu nucen si navolit možnost doručení prostřednictvím přepravní služby, a tím zaplatit nechtěný poplatek.

Závažnost problému potvrzuje řada negativních odezev na internetových stránkách Heureka. Kromě výše zmíněné záležitosti je s tímto i spojená možnost platby kartou online, která je v případě osobního odběru klientovi odepřena (Heureka Shopping s.r.o., 2007-2019).

V dnešní době je web spravován firmou RTsoft s.r.o., která se v případě stránek zaměřuje převážně na moderní technologie a grafické zpracování. Pro vyřešení problému s platbou kartou online či převodem na účet tedy pro firmu DOBROVSKÝ s.r.o. platí, že je zapotřebí malé množství finančních prostředků nad rámec standardního výdaje za webovou stránku.

Pro vyřešení problému s objednáním zboží na jednu prodejnu je nutné zajistit správnou logistiku firmy. Pro to existují dvě varianty. První možností je využití služeb některé z autodoprav. Průměrná sazba po celé České republice je 11 Kč za 1 ujetý kilometr, přičemž platí, že při vyšších počtech kilometru se obvykle sazba snižuje. V tomto případě tedy záleží na počtu ujetých kilometrů navíc, aby se zjistilo, o jakou částku by se náklady navýšily.

Druhá varianta je koupě vlastních dodávkových vozů. Průměrně jeden užitkový vůz stojí 510 000 Kč. Investice na nákup minimálně 15 dodávkových vozů, které by pokryly prodejny, by tak činila 7 650 000 Kč. K tomu je nutné připočíst i náklady na personální zabezpečení z hlediska řidičů. Průměrná hrubá měsíční mzda řidiče je 25 393 Kč. Jednorázové náklady by tedy byly 8 030 895 Kč, přičemž následné měsíční výdaje firmy by se navýšily o 380 895 Kč za mzdy řidičů a zhruba o 135 000 Kč za pohonné hmoty (Profesia, 1997-2019).

Knihy Dobrovský by tímto opatřením získaly nejen vyšší příjmy, ale také by vyřešily řadu negativních recenzí, které se nacházejí na serveru Heureka. Pokud společnost DOBROVSKÝ uspokojí ty kupující, kteří kvůli problému s e-shopem podnik hodnotili záporně, mohou tím dokonce získat onoho zákazníka zpět. Klient vypozoruje, že jeho požadavek byl splněn, a tak je i možné, že by firmu mohl dále doporučit.

12.3 Personální zajištění

Největším rizikem pokud bude uchazeče přijímat neproškolená osoba je nevědomé najmutí zaměstnance, který by byl pro společnost více zátěží nežli přínosem. Tímto se společnost může dostat do kruhu, který by mohl znamenat až její zánik.

Pro tuto chvíli je výběr z několika možností. Zaprvé je možné proškolit pracovníka vedení kurzem či školením. Cena takovéhoto školení se pohybuje okolo 4 000 korun za jeden den. V případě dvoudenního kurzu je částka od 8 000 korun. Dohromady by tedy DOBROVSKÝ s.r.o. zaplatil částku mezi 124 000 a 248 000 Kč, pokud by chtěl proškolit všechny vedoucí prodejny (IVITERA a.s., 2019).

Další variantou je zaměstnat nové personalisty. Pracovníci z personálního oddělení by měli za úkol zajistit celý proces náboru či určit strategii, kterou daná pracovní pozice zahrnuje. Průměrná hrubá měsíční mzda klasického personalisty se pohybuje okolo 30 000. Kč. Pro pokrytí všech poboček by bylo nutné minimálně čtyř personalistů. Dohromady by tak náklady stouply zhruba o 120 000 Kč (Profesia, 1997-2019).

Rovněž je možné využít služeb personálních agentur pro předvýběr zaměstnanců. Takováto služba ušetří mnoho času s hledáním a výběrem vhodného kandidáta. Stejně tak má agentura potřebné znalosti k určení, zda je zájemce dostatečně kvalifikovaný na pracovní pozici. Způsob placení takovýmto společnostem je různý. Některá firma požaduje jednorázovou cenu, některá zas násobky platu zaměstnance. PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. je pro

jednotnou konečnou cenu, která je 32 990 Kč. Průměrně společnost DOBROVSKÝ poptává pracovníky na 11 pozic. Pro toto opatření jsou tedy celkové náklady 362 890 Kč (PŘEDVÝBĚR.CZ, 2008-2019).

Po vylepšení personálního zajištění firma získá pracovníky, kteří jsou dostatečně kvalifikovaní pro správné vykonání práce. Tím se navýší nejen produktivita celé firmy, ale také její příjmy.

Závěr

Primárním cílem této bakalářské práce bylo analyzovat prodejní a marketingové aktivity společnosti s ručením omezeným DOBROVSKÝ. Dílčími cíli práce se staly analýza firemního okolí a způsobu využití marketingového mixu, sestavení SWOT analýzy a dále sepsání návrhů na zlepšení podniku.

Úkolem, který byl stanoven pro bakalářskou práci, bylo teoretické zpracování oblasti prodeje. Pro podnik je velmi důležité, aby si zvolil vhodné prodejní aktivity a také je i správně řídil. S pojmem prodej souvisí i pojem marketing. Ten byl představen v navazující části společně s marketingovými koncepcemi a plánováním. Dále byl rovněž teoreticky rozebrán marketingový mix, podnikatelské okolí a SWOT analýza.

Dalším úkolem se stalo představení společnosti DOBROVSKÝ s.r.o., charakteristika jejích základních vlastností, popsání organizační struktury a ekonomické situace. Dílčím úkolem se také stalo specifikování marketingového mixu společnosti.

Marketingový výzkum se stal dalším úkolem práce. V něm bylo ukázáno, že cílovým zákazníkem je žena s vysokoškolským vzděláním. Také se zde potvrdila domněnka, že většina zákazníků vnímá ceny produktů ve firmě jako přiměřené. Velké pozitivní zjištění přineslo tvrzení, že žádný z respondentů ještě nikdy nereklamoval zboží u společnosti DOBROVSKÝ. V případě Klubu Knihy Dobrovský odmítá velká část respondentů výhody klubu, jelikož v tomto knihkupectví buď nenakupují, nebo se domnívají, že nákupy nejsou tak časté, aby si zřídili účet. Z průzkumu také vyplývá, že o magazínu DOBRO.DRUH, který Knihy Dobrovský vydávají, drtivá většina dotazujících ani nevěděla.

Následujícím úkolem této bakalářské práce bylo provést analýzy prostředí podniku, ze kterých vyplývá SWOT analýza. Ta se skládá ze silných a slabých stránek podniku a příležitostí a hrozeb.

Na základě informací o společnosti, z analýz a marketingového výzkumu byly sestaveny návrhy na zlepšení prodejních aktivit. Těmi se staly školení motivace pracovníků, vylepšení e-shopu
a personální zajištění.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Struktura komplexního výrobku

Obrázek 2: Hlavní faktory ovlivňující cenotvorbu

Obrázek 3: Marketingové prostředí obchodní firmy

Obrázek 4: Porterův model pěti sil

Obrázek 5: SWOT analýza

Obrázek 6: Logo Knihy Dobrovský

Obrázek 7: Logo Knihy Omega

Obrázek 8: Svazky knih Vojna a mír od L. N. Tolstoje

Obrázek 9: Billboardová kampaň společnosti DOBROVSKÝ s.r.o.

Obrázek 10: Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen

Obrázek 11: Podíl vysokoškolsky vzdělaných z celkového počtu osob ve věku 15 a více let (2017, v %)

Seznam grafů a tabulek

Seznam grafů

Graf 1: Graf vývoje hospodářského výsledku v letech 2001-2015 (v tis. Kč)

Graf 2: Rozdělení knihkupectví podle toho, kde respondenti nejčastěji nakupují

Graf 3: Respondenti, kteří nakupují v Knihy Dobrovský, rozdělení podle pohlaví

Graf 4: Respondenti, kteří nakupují v Knihy Dobrovský, rozdělení podle vzdělání

Graf 5: Vnímané ceny v knihkupectví Knihy Dobrovský podle respondentů

Graf 6: Odpovědi respondentů, zda jim vyhovuje šíře sortimentu

Graf 7: Důvody nevyužití karty Klubu Knihy Dobrovský

Seznam tabulek

Tabulka 1: Srovnání cen společnosti DOBROVSKÝ s.r.o. s cenami konkurentů

Tabulka 2: SWOT analýza společnosti DOBROVSKÝ s.r.o.

Seznam použitých zkratek

ČR	Česká republika
č.	číslo
dkg	dekagram
EU	Evropská Unie
Kč	koruna česká
např.	například
resp.	respektive
Sb.	sbírky
spol.	společnost
s.r.o.	s ručením omezeným
tis.	tisíc
tzv.	tak zvaná
v.o.s.	veřejná obchodní společnost

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

Boučková, J. (2003). *Marketing.* Praha: C.H.Beck.

Donaldson, B. (2007). *Sales Management: Theory and Practice*. New York: Palgrave Macmillan.

Eger, L. a kol. (2015). *Marketing na internetu*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.

Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing.

Jobber, D., & Lancaster, G. (2009). *Selling and sales management.* New York: Prentice Hall/Financial Times.

Knight, P. (2007). *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 korků k úspěchu podnikání*. Praha: Grada Publishing.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing.

Kotler, P. (2007). *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing.

Limbeck, M. (2014). *Velká kniha o prodeji: Nový hardselling – staňte se jedničkou na trhu.* Praha: Grada Publishing.

Marková, H. (2019). *Daňové zákony: úplná znění platná k 1.1.2019*.1. vyd. Praha: Grada Publishing.

Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing.

Světlík, J. (2005). *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.

Synek, M. a kol. (2015). *Podniková ekonomika: 6. Přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck.

Tracy, B. (2014). *Jak mnohem lépe prodávat*. Praha: Albatros Media a.s.

Zamazalová, M. (2009). *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing.

Internetové zdroje

AION CS, s.r.o. (2010-2019a). *Zákony pro lidi.cz*. Cit. 3.3.2019, dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#cast1

AION CS, s.r.o. (2010-2019b). *Zákony pro lidi.cz*. Cit. 3.3.2019, dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-112#cast2

Běhounek, Pavel (n.d.). *DPH v roce 2019*. Cit. 3.3.2019, dostupné z: https://www.behounek.eu/l/dph-2019/

Business Animals (2014-2019). *Business Animals.cz*. Cit. 1.4.2019, dostupné z: http://www.businessanimals.cz/ba/clanky/sales-professional-2/

Český statistický úřad (2019). *Český statistický úřad.* 5.2.2019, dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

Český statistický úřad (2018). *Český statistický úřad.* Cit. 5.2.2019, dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/podil-vysokoskolaku-mame-nizsi-nez-eu

Český-jazyk.cz (2009). *Český-jazyk.cz. Studentský UNDERGROUND*. Cit. 30.12.201, dostupné z: http://www.cesky-jazyk.cz/slovnicek-pojmu/literatura-a-jeji-funkce/#axzz5bCIFKZ4K

DOBROVSKÝ s.r.o. (2001-2019). *Knihy Dobrovský*. Cit. 27.3.2019, dostupné z: https://www.knihydobrovsky.cz

DOBROVSKÝ s.r.o. (2001-2019a). *O nás*. Cit. 27.10.2018, dostupné z: https://www.knihydobrovsky.cz/o-nas

DOBROVSKÝ s.r.o. (2001-2019b). *Všechny kategorie*. Cit. 27.12.2018, dostupné z: https://www.knihydobrovsky.cz/category

DOBROVSKÝ s.r.o. (2001-2019c). *Doprava*. Cit. 27.12.2018, dostupné z: https://www.knihydobrovsky.cz/moznosti-dopravy

DOBROVSKÝ s.r.o. (2018). *O nás*. Cit. 30.12.2018, dostupné z: https://www.nasenakladatelstvi.cz/o-nas

DOBROVSKÝ s.r.o. (2001-2019d). *Jak reklamovat*. Cit. 27.2.2019, dostupné z: https://www.knihydobrovsky.cz/jak-reklamovat

DOBROVSKÝ s.r.o. (2001-2019e). *E-knihy*. Cit. 2.3.2019, dostupné z: https://www.knihydobrovsky.cz/e-knihy

DOBROVSKÝ s.r.o. (2001-2019f). *Hry*. Cit. 2.3.2019, dostupné z: https://www.knihydobrovsky.cz/hry

DOBROVSKÝ s.r.o. (2001-2019g). *Filmy*. Cit. 2.3.2019, dostupné z: https://www.knihydobrovsky.cz/filmy

DOBROVSKÝ s.r.o. (2001-2019h). *Papírnictví*. Cit. 2.3.2019, dostupné z: https://www.knihydobrovsky.cz/papirnictvi

DOBROVSKÝ s.r.o. (2001-2019ch). *Dárky*. Cit. 2.3.2019, dostupné z: https://www.knihydobrovsky.cz/pro-fanousky

DOBROVSKÝ s.r.o. (2001-2019i). *Představujeme DOBRO.DRUHA*. Cit. 2.3.2019, dostupné z: https://www.knihydobrovsky.cz/blog/magazin-dobrodruh

DOBROVSKÝ s.r.o. (2001-2019j). *Slevy a výhody*. Cit. 5.3.2019, dostupné z: https://www.knihydobrovsky.cz/slevy-a-vyhody

DOBROVSKÝ s.r.o. (2001-2019k). *Knihy téměř ZADARMO: Desítky titulů se slevou 75 %*. Cit. 28.3.2019, dostupné z: https://www.knihydobrovsky.cz/akce-a-autogramiady/detail/knihy-temer-zdaramo-50-titulu-se-slevou-75-479

DOBROVSKÝ s.r.o. (2001-2019l). *Obchodní podmínky*. Cit. 28.3.2019, dostupné z: https://www.knihydobrovsky.cz/obchodni-podminky

DOBROVSKÝ s.r.o. (2001-2019m). *DOBRÝ BLOG*. Cit. 28.3.2019, dostupné z: https://www.knihydobrovsky.cz/blog

DOBROVSKÝ s.r.o. (2001-2019n). *Akce a autogramiády*. Cit. 28.3.2019, dostupné z: https://www.knihydobrovsky.cz/akce-a-autogramiady

DOBROVSKÝ s.r.o. (2001-2019o). *Kontakty*. Cit. 29.3.2019, dostupné z: https://www.knihydobrovsky.cz/kontakty

DOBROVSKÝ s.r.o. (2001-2019p). *Platební metody*. Cit. 29.3.2019, dostupné z: https://www.knihydobrovsky.cz/platba

Economia, a.s. (1996-2019). *Hospodářské noviny*. Cit. 27.10.2018, dostupné z: https://archiv.ihned.cz/c1-66166550-knihkupectvi-dobrovsky-expanduje-firma-planuje-miliardove-trzby-obchody-v-mensich-mestech-i-sirsi-sortiment

Economia, a.s. (1999-2019). *Aktuálně.cz*. Cit. 30.12.2018, dostupné z: https://zpravy.aktualne.cz/zahranici/evropsky-parlament/konec-plastu-se-prodrazi-podniky-jsou-ale-na-ekologicke-alte/r~8657d9eedd4611e8b5590cc47ab5f122/?redirected=1546190817

Euromedia Group, a.s. – Odeon (2005). *Odeon*. Cit. 24.2.2019, dostupné z: https://www.odeon-knihy.cz

Eurostat (n.d.). *eurostat. Your key to European statistics*. Cit. 24.3.2019, dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-datasets/-/UNE_RT_M

Facebook (2019). *Facebook.* Cit. 16.3.2019, dostupné z: https://www.facebook.com/KnihyDobrovsky.cz/

Foxvison s.r.o. (2019). *FoxVision.* Cit. 10.3.2019, dostupné z: https://foxvision.cz/billboardova-kampan-pro-knihy-dombrovsky/

GDPR.cz (n.d.). *GDPR. Obecné nařízení o ochraně osobních údajů.* Cit. 23.3.2019, dostupné z: https://www.gdpr.cz

Google Developers (n.d.). *PageSpeed Insights*. Cit. 27.2.2019, dostupné z: https://developers.google.com/speed/pagespeed/insights/

Heureka Shopping s.r.o. (2007-2019). *Heureka.* Cit. 15.3.2019, dostupné z: https://obchody.heureka.cz/knihydobrovsky-cz/recenze/overene

Hlavní město Praha (2010). *Praha město literatury*. Cit. 4.3.2019, dostupné z: https://www.prahamestoliteratury.cz/cz/

H.R.G spol. s.r.o. (2019). *TISKOVÝ EXPRESS.* Cit. 25.2.2019, dostupné z: http://www.tiskovyexpress.cz/vazba-knihy-v1,-v2,-v4,-v8.html

Instagram (2019). *Instagram*. Cit. 16.3.2019, dostupné z: https://www.instagram.com/knihydobrovsky/

Internet Info, s.r.o. (1998-2019). *Měšec.cz. Váš průvodce finančním světem.* Cit. 6.3.2019, dostupné z: https://www.mesec.cz/clanky/duchody-2019-vsichni-dostanou-vyrazne-pridano-rychleji-porostou-nizsi-penze/

Internet-Handel s.r.o. (2019). *MegaKnihy.cz – Levné Knihy Online*. Cit. 20.3.2019, dostupné z: https://www.megaknihy.cz

IVITERA a.s. (2019). *EduCity – Nejvíce školení a kurzů v ČR a SR*. Cit. 25.3.2019, dostupné z: https://www.educity.cz

Kanzelsberger, a.s. (2011). *Dumknihy.cz – knihy po všech stránkách*. Cit. 20.3.2019, dostupné z: https://www.dumknihy.cz

Kurzy.cz (2000-2019a). *Nezaměstnanost v ČR, rok 2019 – 5 let.* Cit. 4.3.2019, dostupné z: https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/A=1

Kurzy.cz (2000-2019b). *HDP 2019, vývoj hdp v ČR – 5 let.* Cit. 4.3.2019, dostupné z: https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/

Kurzy.cz (2000-2019c). *Mzdy – vývoj mezd, průměrné mzdy 2019 – 5 let*. Cit. 4.3.2019, dostupné z: https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/

Kurzy.cz (2000-2019d). *DOBROVSKÝ s.r.o.* Cit. 5.3.2019, dostupné z: https://rejstrik-firem.kurzy.cz/26432668/dobrovsky-sro/statisticky-urad/

Linkedin (2018). *Linkedin.* Cit. 7.3.2019, dostupné z: https://cz.linkedin.com/in/adam-pýcha-4a2b2665

Loom, Inc. (2019). *Loom – Free Screen & Video Recording Software*. Cit. 14.3.2019, dostupné z: https://www.useloom.com

MAFRA a.s. (2019). *LIDOVKY.cz*. Cit. 7.3.2019, dostupné z: https://www.lidovky.cz/kultura/clovek-s-knihou-v-ruce-se-stava-zajimavejsim-kampan-kniha-ti-slusi-ma-podporit-cteni.A160418_104240_ln_kultura_ELE

Ministerstvo práce a sociálních věcí (n.d.). *Ministerstvo práce a sociálních věcí.* Cit. 4.3.2019, dostupné z: https://www.mpsv.cz/cs/

Ministerstvo pro místní rozvoj (2019a). *DotaceEU.cz.* Cit. 4.3.2019, dostupné z: https://www.dotaceeu.cz/cs/uvod

Ministerstvo pro místní rozvoj (2019b). *DotaceEU.cz.* Cit. 4.3.2019, dostupné z: https://www.dotaceeu.cz/cs/Statistiky-a-analyzy/Mapa-projektu/Projekty/03-Operacni-program-Zamestnanost/03-1-Podpora-zamestnanosti-a-adaptability-pracovni/Vzdelavanim-k-uspesnejsi-a-hodnotnejsi-literature

Ministerstvo spravedlnosti ČR (2012-2015a). *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. Cit. 1.10.2018, dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=69779

Ministerstvo spravedlnosti ČR (2012-2015b). *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. Cit. 24.2.2019, dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=1021367&typ=UPLNY

Ministerstvo spravedlnosti ČR (2012-2015c). *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. Cit. 1.10.2018, dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=69779&typ=UPLNY

NEOLUXOR s.r.o. (2019). *Knihkupectví Luxor – Největší výběr knih v ČR.* Cit. 20.3.2019, dostupné z: https://luxor.cz

News Media s.r.o. (2011-2019). *Médiář.* Cit. 19.3.2019. dostupné z: https://www.mediar.cz/cesi-a-knihy-cenami-lakaji-levne-knihy-nejsirsi-vyber-ma-neoluxor/

Podnikani.cz (2000). *Podnikanicz.*. Cit. 27.10.2018, dostupné z: https://www.podnikani.cz/26432668/dobrovsky-sro/

Profesia (1997-2019). *Platy.cz.* Cit. 2.4.2019. dostupné z: https://www.platy.cz

PŘEDVÝBĚR.CZ (2008-2019). *PŘEDVÝBĚR.CZ.* Cit. 14.4.2019, dostupné z: https://www.predvyber.cz

RTsoft s.r.o. (2017). *RTsoft s.r.o.* Cit. 6.3.2019, dostupné z: https://www.rtsoft.cz/knihy-dobrovsky/

Úřad průmyslového vlastnictví (2008). *Úřad průmyslového vlastnictví.* Cit. 30.12.2018, dostupné z: https://isdv.upv.cz/webapp/!resdb.oza.frm

Váš Hosting s.r.o. (2005-2019). *Seo servis.* Cit. 20.3.2019, dostupné z: https://seo-servis.cz

Youtube (2019). *Youtube*. Cit. 16.3.2019, dostupné z: https://www.youtube.com/user/knihydobrovskycz

Interní zdroje

Dominik, Martin. *Vedoucí prodejny Knihy Dobrovský na Náměstí Republiky v Plzni.* DOBROVSKÝ s.r.o., 2019

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník pro marketingový výzkum (*vlastní zpracování*)

Příloha B: Vizualizace vztahů firem (*podnikani.cz, 2018*)

Příloha C: Organizační struktura společnosti DOBROVSKÝ s.r.o. *(vlastní zpracování dle Dominik, 2019)*

Příloha D: Kategorizace knih *(vlastní zpracování dle DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019b)*

Přílohy

Příloha A: Dotazník pro marketingový výzkum (*vlastní zpracování*)

Dotazník DOBROVSKÝ s.r.o.

Vážený respondente,

studuji Západočeskou univerzitu v Plzni na fakultě ekonomické a vypracovávám bakalářskou práci na téma Analýza prodejních aktivit podniku DOBROVSKÝ s.r.o.

Tímto Vás chci požádat o vyplnění níže uvedeného dotazník. Tento dotazník je zcela anonymní a všechny Vámi poskytnuté informace budou využity pouze ke studijním účelům.

Předem děkuji za Váš čas strávený nad tímto dotazníkem.

1. Vaše pohlaví:
    a. Muž
    b. Žena
2. Váš věk:
    a. méně než 14 let
    b. 15-20 let
    c. 21-30 let
    d. 31-40 let
    e. 41-50 let
    f. 51 a více let
3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:
    a. Základní škola
    b. Střední škola bez maturity
    c. Střední škola s výučním listem
    d. Střední škola s maturitou
    e. Vyšší odborná škola
    f. Vysoká škola
4. Znáte společnost DOBROVSKÝ s.r.o., respektive knihkupectví Knihy Dobrovský?
    a. Ano
    b. Ne

KONEC SEKCE

5. Kde si nejčastěji kupujete knížky? (maximálně 3 odpovědi)
    a. Nekupuji knihy
    b. Knihy Dobrovský
    c. MegaKnihy.cz
    d. Luxor
    e. Levné Knihy
    f. Lokální knihkupectví
    g. Kosmas.cz
    h. Kanzelsberger
    i. Jiné:

……..…….

6. Jak vnímáte ceny v knihkupectví Knihy Dobrovský? (na stupnici od 1 do 5, kdy 1 = příliš vysoké; 5 = příliš nízké)

……..…….

7. Vyhovuje Vám šíře nabízeného sortimentu?
    a. Ano
    b. Spíše ano
    c. Nevím
    d. Spíše Ne
    e. Ne
8. Zaregistrovali jste někdy reklamu na Knihy Dobrovský?
    a. Ano
    b. Ne
9. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a „Ano“, uveďte, prosím, kde se reklama nacházela? (příklad: televize, sociální sítě, billboardy, ...)

……..…….

10. Máte zřízenou kartu do Klubu Knihy Dobrovský?
    a. Ano
    b. Ne
11. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a „Ne“, uveďte, prosím, důvod.

……..…….

KONEC SEKCE

---

12. Měl/a jste někdy problém s vrácením zboží v knihkupectví Knihy Dobrovský?
    a. Ano
    b. Ne, ačkoliv jsem zboží vracel/a
    c. Ne, nikdy jsem zboží nevracel/a
    d. Nenakupuji zde
13. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a „Ano“, uveďte, prosím, o jaký problém se jednalo?

……..…….

14. Znáte magazín DOBRO.DRUH, který knihkupectví vydává, a ve kterém se dozvíte o knižních novinkách?
    a. Ano
    b. Ne

KONEC SEKCE

---

15. Využíváte magazín DOBRO.DRUH?
    a. Ano
    b. Ne
16. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl "Ne", uveďte prosím důvod.

……..…….

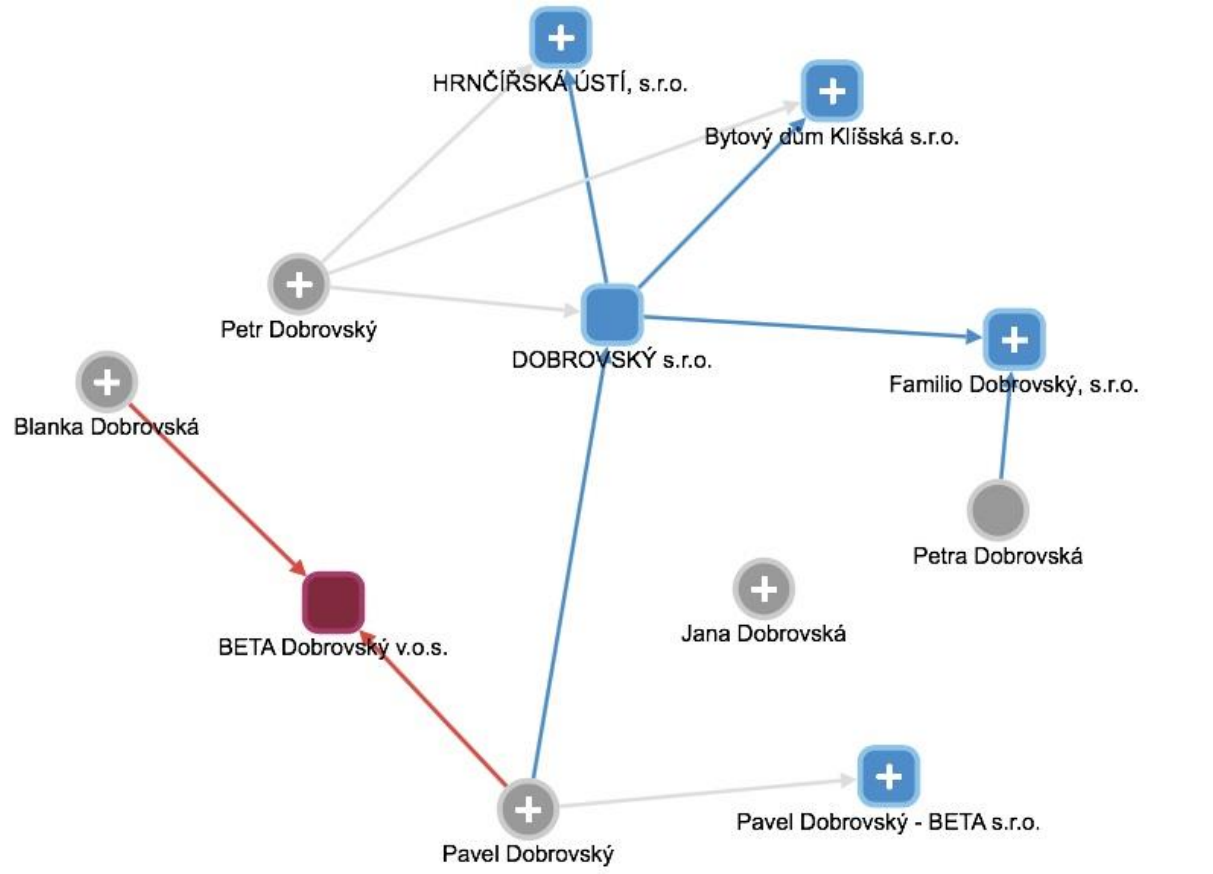
KONEC SEKCE

---

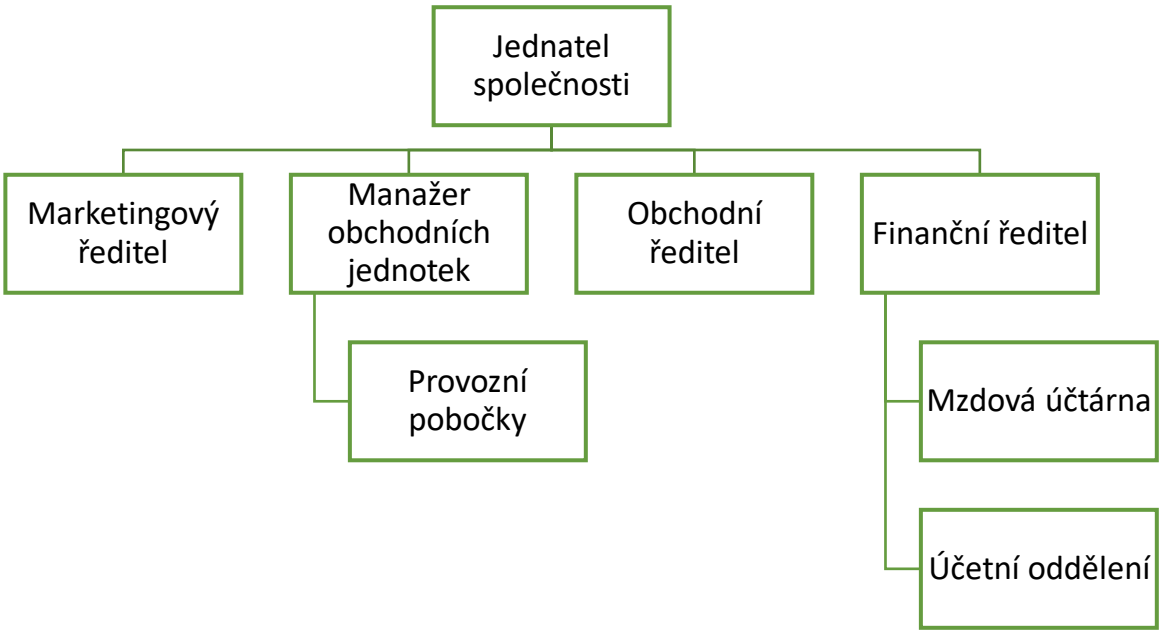
17. Připomínky, názory a možné způsoby zkvalitnění služeb firmy DOBROVSKÝ s.r.o. můžete uvést zde:

……..…….

Příloha B: Vizualizace vztahů firem (*podnikani.cz, 2018*)



Příloha C: Organizační struktura společnosti DOBROVSKÝ s.r.o. *(vlastní zpracování dle Dominik, 2019)*



Příloha D: Kategorizace knih *(vlastní zpracování dle DOBROVSKÝ s.r.o., 2001-2019b)*

Beletrie	**Dětská literatura**	**Odborná literatura**	**Cizojazyčná literatura**
Světová beletrie	Knihy pro mládež	Management, Marketing	English literature
Česká a slovenský beletrie	Knihy pro malé děti	Společenské vědy	Littérature française
Detektivky, Thrillery a Horory	Naučná literatura pro děti	Přírodní vědy	Letteratura italiana
Knihy pro ženy	Výtvarné příručky	Počítače a Internet	Literatura en espanol
Sci-fi, Fantasy a Komiksy	Komiksy pro děti	Foto a video	Deutsche Literatur
Ostatní beletrie	Knihy pro školáky	Historie a military	Literatura v ruštině
Poezie	Minecraft	Umění a Architektura	Knihy ve slovenštině
Historické romány	Youtubeři a blogeři		
Skutečné osudy	Pokémon GO		
Dárkové knížky	LEGO Batman Movie		
Velký knižní čtvrtek			
Knihománie			

Učebnice	**Omalovánky pro dospělé**	**Magnesia Litera**
Cizí jazyky	Mandaly	Magnesia Litera 2018
Základní škola	Zentangle	Magnesia Litera 2017
Předškoláci	Spojovačky	Magnesia Litera 2016
SŠ, SOŠ a Gymnázia	Filmová a knižní tématika	Magnesia Litera 2015
VŠ a VOŠ		
Přehledy a výukové pomůcky		
Atlasy světa		
Přijímací zkoušky		

Naučná literatura	Kuchařky	Cestování	Zdraví, Hubnutí a Sport
Esoterika a duchovné svět	Edice Apetit	Česká republika	Výživa
Dítě, rodina a vztahy	Domácí kuchařky	Cestujeme po světě	Sport
Encyklopedie	Česká kuchyně	Turistické průvodce	Zdraví
Hobby	Mezinárodní kuchyně	Mapy a Atlasy	
Osobnosti	Zdravá výživa	Tipy na výlety	
Rozvoj osobnosti	Redukční diety	Cestopisy a reportáže z cest	
Lidové zvyky a tradice	Vegetariánské, Veganské kuchařky		
Křížovky a sudoku	Slavní šéfkuchaři		
	Osobnosti vaří		
	Maso, grilování, steaky		
	Jednoduché a rychlé kuchařky		
	Dětské kuchařky		
	Sladká kuchyně		
	Zeleninová jídla, saláty		
	Ryby a mořské plody		
	Domácí pekárny		
	Sušení a zavařování		
	Diety při onemocnění		
	Polévky		
	Koření		
	Nápoje		
	Pochutiny		
	BIOkuchařky		
	Vánoce		
	Těstoviny		
	Vaříme pro děti		

Abstrakt

KOCÁBŮ, Míla. *Analýza prodejních aktivit podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 80 s., 2019

Klíčová slova: prodej, marketing, marketingový mix, výzkum, SWOT, analýza

Téma této bakalářské práce je „Analýza prodejních aktivit podniku“. Téma bylo zvoleno na základě skutečnosti, že pro úspěšné fungování podniku na trhu je nutné správně realizovat a nastavit prodejní a marketingové aktivity.

Teoretická část obsahuje charakterizaci hlavních pojmů týkajících se prodeje a marketingu společnosti, jeho koncepcí a plánování. Dále je teoreticky objasněn marketingový mix a jeho nástroje. V závěru této části je vysvětlena problematika analýzy okolí podniku. V praktické části je obsažena aplikace teoretických poznatků na podnik DOBROVSKÝ s.r.o. Jsou zde představeny prodejní aktivity společnosti, praktické užití marketingového mixu, provedený výzkum a analýzy okolí podniku. Z dotazníkového šetření a analýz okolí byla sestavena SWOT analýza, ze které vyplývaly návrhy na zlepšení.

Abstract

KOCÁBŮ, Míla. *Analysis of the Sales Activities of the Company*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics of the University of West Bohemia in Pilsen, 80 p., 2019

Klíčová slova: sales, marketing, marketing mix, research, SWOT, analysis

The theme of the bachelor thesis is „Analysis of the Sales Activities of the Company“. The theme was chosen on the fact that for the successful operation of the company on the market is necessary to properly implement and set up sales and marketing activities.

The theoretical part contains the characterization of the main terms related to the company's sales and marketing, its conception and planning. Furthermore, there are theoretically explained the marketing mix and its instruments. At the end of this part is explained the problems of analysis of the company environment. The practical part contains the application of theoretical knowledge on the company DOBROVSKÝ s.r.o. There are presented the sales activities of the company, the practical use of the marketing mix, the research and analysis of the company environment. A SWOT analysis was compiled from the questionnaire survey, and analysis of the company environment. Results of a SWOT analysis led to creating suggestions for improvement.