



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MARKETINGOVÁ STRATEGIE ROZVOJE PODNIKÁNÍ

MARKETING STRATEGY OF BUSINESS DEVELOPMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. PETR ŠTĚPÁNEK

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Štěpánek Petr, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Marketingová strategie rozvoje podnikání

v anglickém jazyce:

Marketing Strategy of Business Development

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.
- FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategického plánování: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- REŽŇÁKOVÁ, Mária. Efektivní financování rozvoje podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 142 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1835-4.
- MCDONALD, Malcolm. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.
- FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 3. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

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

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

V Brně, dne 20.05.2013

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá tvorbou marketingové strategie rozvoje vlastního podnikání. Počáteční část teoretických východisek práce popisuje marketing jako primární funkci organizace a jeho vliv na formulování strategie rozvoje. Následující analytická část se zabývá hodnocením externích a interních faktorů ovlivňujících strategií rozvoje, jejíž návrh je obsahem poslední částí této práce.

Anotace

This master's thesis tells about marketing strategy of business development. The first section describes marketing as the primary function of modern organisation and its influence on development strategy. The following section of analysis evaluates the effects of external & internal factors on the strategy of development, which is the subject of the last section of this thesis.

Klíčová slova

Marketing, Marketingová komunikace, Strategie, Rozvojová strategie, Návrh strategie, Analýza, Segmentace, Zacílení, Positioning

Keywords

Marketing, Marketing communication, Strategy, Development strategy, Strategy proposal, Analysis, Segmentation, Targeting, Positioning

Bibliografická citace práce:

ŠTĚPÁNEK, P. *Marketingová strategie rozvoje podnikání*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 118 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. května 2013

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Robertovi Zichovi, Ph.D. za obětavý přístup, odborné rady a čas věnovaný vedení této práce. Dále děkuji své přítelkyni Ivě Pallichové za to, že vnáší do mého života inspiraci a v neposlední řadě své rodině a přátelům za neutuchající podporu a pochopení.

Obsah

Úvod	10
1.Vymezení problematiky a cílů práce	11
2.Metodika diplomové práce	12
3.Teoretická východiska práce	14
3.1.Role marketingu v rozvoji společnosti	14
3.2.Definice marketingu	16
3.3.Strategické marketingové koncepce	17
3.4.Holistická marketingová koncepce	18
3.5.Strategické marketingové řízení	20
3.5.1.Strategie	20
3.5.2.Strategické řízení rozvoje	21
3.5.3.Marketingová strategie	22
3.5.4.Realizační fáze	37
3.5.5.Kontrolní fáze	38
3.6.Kritické zhodnocení použitých zdrojů	39
4.Analytická část práce	43
4.1.Charakteristika společnosti	43
4.2.Specifika marketingu služeb	44
4.2.1.Rozdílová analýza	45
4.3.Specifika marketingu malých firem	48
4.4.Situační analýza	49
4.4.1.Analýza externího prostředí	50
4.4.2.Analýza interního prostředí	68

4.5.SWOT analýza	77
4.6.Predikce vývoje působení na českém trhu	83
4.7.Alternativní uplatnění na trhu v USA	84
5.Návrh marketingové strategie rozvoje	86
5.1.Poslání, vize a strategické cíle	86
5.2.Segmentace trhu	88
5.3.Targeting segmentů	90
5.4.Positioning	91
5.4.1.Segment kupců a přeprodávajících	91
5.4.2.Segment uživatelů	92
5.4.3.Segment potenciálních uživatelů	92
5.5.Marketingový mix z pohledu prodejce i kupujícího	93
5.5.1.Potřeby segmentu, produkty a služby	93
5.5.2.Náklady pro segment, ceny	95
5.5.3.Dostupnost, komfort a distribuce	97
5.6.Komunikační mix	99
5.6.1.Segment kupců a přeprodávajících	99
5.6.2.Segment uživatelů	100
5.7.Implementace a kontrola plnění	103
5.8.Plánované náklady a přínosy	105
Závěr	109
Seznam použité literatury	111
Seznam příloh	118

Úvod

Předkládaná diplomová práce se zabývá tématem marketingové strategie rozvoje podnikání. Práci realizuji ve vlastní společnosti, která již 5 let podniká v oboru grafického designu, jenž blíže souvisí s množstvím dalších oborů, především však s marketingovou komunikací.

Většina malých podniků a osobních společností se soustřeďuje na vlastní produkci a zajišťování každodenních aktivit, spojených s postupem času rostoucím počtem stále rozsáhlejších a rozmanitějších zakázek, přičemž opomíjí dlouhodobou koncepční strategii svého rozvoje. Tím se tyto malé podniky dostávají do nikdy nekončící spirály řešení běžných činností bez jasně stanoveného cíle, který by firmě udával dlouhodobý směr a ve své podstatě ji vymezoval vůči zákazníkům i konkurenci.

Tyto podniky zároveň často považují marketing za nutné zlo, respektive příslovečnou díru na peníze, kterou je jednou za čas potřeba doplnit trochou - již tak dost omezených - zdrojů. Tento zastaralý přístup k trhům, zákazníkům, produkci a marketingu obecně, podrývá mnohým podnikatelům pevnou půdu pod nohama a může vést k zásadním problémům či zániku firmy. Správně navržená, realizovaná a kontrolovaná marketingová strategie rozvoje je výraznou konkurenční výhodou, která může zdravému podnikání pouze pomoci.

Rozvoj snadno dostupných moderních technologií, nových marketingových koncepcí, nástrojů a postupů a v neposlední řadě v mnoha odvětvích patrná absence výrazných bariér vstupu, podnikatele přímo vybízí k zastavení, analýze a zhodnocení současného stavu jejich podnikání a k tvorbě koncepčního marketingového přístupu k zákazníkům a v důsledku k rozvoji jejich podnikání.

1. Vymezení problematiky a cílů práce

Diplomová práce se zabývá firmou, působící na trhu služeb grafického designu a marketingu již přes 5 let. Snaží se o vyřešení jejího takřka bezcílného fungování. Jelikož jde o firmu jednotlivce, je zkoumaný podnik po vzoru mnoha jiných drobných firem stržen do neustálého plnění obchodních případů, bez vědomí smyslu své vlastní existence a směřování k naplnění vágně definovaných vizí a cílů.

Firma se v tuto chvíli nachází ve stavu, kdy přešlapování v současné pozici povede pravděpodobně pouze k vyhoření podnikatele a ztrátě motivace. Navíc je podnikatel nucen učinit rozhodnutí, zda bude firmu rozvíjet a budovat jako hlavní zdroj příjmů či ji ponechá v režimu vedlejší výdělečné činnosti.

Primárním cílem této práce je tedy definovat marketingovou strategii rozvoje, na jejímž základě bude možné takové rozhodnutí učinit. Sekundárním cílem je poté provedení potřebných analýz, které návrh rozvojové strategie podpoří. Jelikož firma působí ve vysoce konkurenčním prostředí s minimálními bariérami vstupu a různorodou kvalitou produkce konkurentů, je ústředním bodem návrhu marketingové strategie rozvoje definování klíčových hodnot a způsobů komunikace těchto hodnot cílovým tržním segmentům, čímž se firma pokusí v myslích klientů zaujmout pozici v rámci konkurence.

2. Metodika diplomové práce

Při zpracování analytické části této diplomové práce budu vycházet především z níže uvedených metod analýzy a syntézy ve formě PEST analýzy širšího okolí firmy, analýzy Porterova modelu pěti sil při hodnocení mikrookolí společnosti, analýzy klíčových firemních kompetencí a v neposlední řadě při syntéze nasbíraných dat formou SWOT analýzy. Dále pak z metod rozhovoru, strukturovaného dotazníkového výzkumu v ČJ a AJ, empirického pozorování a dedukce při vyvozování závěrů ze získaných dat.

2.1. Metoda analýzy

Analýza je rozbořením zkoumaného objektu s cílem stanovit podstatné znaky a poznat části jinak složitého celku. Tuto metodu v diplomové práci využívám zejména při rozboru vnějšího a vnitřního okolí firmy, přičemž interní data čerpám z podnikové agendy a externí data z dostupných statistických zdrojů.

2.2. Metoda syntézy

Syntéza je procesní metoda spojování či sjednocování částí, vlastností či znaků daného objektu, které předchozí analýza určila jako podstatné. Tato metoda je použita především při sdružování silných/slabých stránek a příležitostí/hrozeb vycházejících z předchozích analýz ve formě syntetické SWOT analýzy. Dále je metoda syntézy použita při sestavování komplexních scénářů alternativního budoucího vývoje a samozřejmě i při volbě vhodné strategie rozvoje, jež je závislá na syntetizovaných výsledcích předchozích analýz.

2.3. Srovnávací metoda

Metoda srovnávání zjišťuje shodné či rozdílné stránky u více zkoumaných předmětů či jevů. V diplomové práci má své nezastupitelné místo při srovnávání

podniku s modelovou konkurencí, při srovnávání výhodnosti alternativ či při srovnávání výsledků některých zastupitelných analýz či výstupů dotazníkového šetření.

2.4. Dotazníkový výzkum

Metoda dotazníkového šetření je v práci použita při zjišťování tržních charakteristik českého trhu a trhu v USA. Dotazník je koncipován tak, aby poskytl informace o struktuře respondentů, jejich zkušenostech s podniky v daném oboru, ochotou spolupracovat s podnikem v daném oboru a aby vymezil ceny, které jsou ochotni zákazníci za služby podniku platit. Zároveň zkoumá nasycení trhu a možnosti budoucího vývoje v souvislosti s předem získanými statistickými údaji. Odpovědi jsou odesílány na server, kde můžou být následně analyzovány pomocí sofistikovaných nástrojů systému Survs.com. Obsah kompletního dotazníku v ČJ a zkráceného dotazníku v AJ je předmětem příloh č. 1 a 2 této diplomové práce.

2.5. Metoda analogie

Metoda analogie se opírá o předcházející metodu srovnávání a v praxi ji doplňuje zjišťováním stejných či podobných znaků podniku s modelovými příklady úspěšných, převážně zahraničních firem. Poskytuje orientaci při zkoumání neznámých důsledků budoucí činnosti podniku v rámci aplikace strategie.

2.6. Metoda indukce a dedukce

Indukce, jako proces vyvozování obecného z konkrétních poznatků o jednotlivostech, je v praxi použita především při volbě primárního tržního segmentu, na nějž se bude podnik zaměřovat, při stanovení klíčových faktorů úspěchu, a samozřejmě i při výběru vhodného strategického plánu. Dedukce je v práci použita při vyvozování logických závěrů z předchozích zjištění (např. výstupů analýz či dotazníkového šetření).

3. Teoretická východiska práce

Tato část diplomové práce se zabývá teoretickými východisky souvisejícími s tématem práce a jejím primárním cílem. Jde především o pojmy strategie, marketing, plánování, řízení a související hierarchické pojmy.

3.1. Role marketingu v rozvoji společnosti

Ve stále komplexnějším a nepřátelštějším prostředí, v němž se budou společnosti působící na trhu v budoucnu pohybovat, roste role marketingu, jako základního kamene strategie jejich přežití a rozvoje. Marketingová koncepce rozvoje jako primární součást strategického plánu rozvoje zkoumá střety stovek vnitřních i vnějších faktorů, které na společnost během jejího života působí. Tyto střety neustále ovlivňují rozvoj společnosti a její možnost dosahovat zisku, stejně jako elementární cíle vedoucí k jeho dosažení:

- maximalizaci příjmů,
- minimalizaci nákladů a
- maximalizaci návratnosti investic.¹

Tyto elementární cíle spolu s dosahováním zisku působí jistým způsobem protichůdně a v praxi je možné dosáhnout pouze určitého optimálního kompromisu jejich naplňování. Marketingová strategie rozvoje se tedy snaží za pomoci určitých formalizovaných procedur dát do perspektivy reálné tržní příležitosti se schopnostmi dané společnosti plnit uvedené elementární cíle.

Podstata a význam marketingu, chápaného jako koncepce řízení je stejná pro všechny subjekty bez ohledu na formu vlastnictví, oblast podnikání nebo jejich velikost.

¹ MCDONALD, Malcolm. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.

Dobrý marketing může vést k aktivitám, které pomůžou podnikateli dosáhnout nejvyšší možný objem prodeje v souvislosti s vynaloženými zdroji a maximální zisk.²

Současné možnosti digitální éry vkládají spotřebitelům do rukou nový soubor prostředků, pomocí nichž zjišťují, hodnotí, určují a poznávají své potřeby. Za všechny uvádím ty, které nasvědčují rozhodující roli marketingu ve strategickém plánování:

- podstatné zvýšení kupní síly,
- rozmanitost dostupného zboží a služeb,
- množství informací kdekoli, kdykoli a o čemkoli,
- snadnější vzájemné kontakty spotřebitelů a nabízejících,
- možnosti srovnání jednotlivých výrobků a služeb.³

Úkolem marketingu je tedy využít uvedeného souboru spotřebitelských prostředků a přeměnit je ve firemní prospěch.

Marketing malé organizace má v tomto ohledu jistá specifika, jelikož každá malá (ať už začínající, či etablovaná) firma je předurčena k jistým výhodám a nevýhodám, které jí její velikost přináší. V zásadě jde o především o výhody typu:

- značná orientace na zákazníka a uspokojení konkrétního segmentu,
- užší kontakt se zákazníkem jako cenný zdroj informací o potřebách a požadavcích a předpoklad pro dobrou znalost daného segmentu,
- v zásadě plošší organizační struktura, která zahrnuje minimum mezičlánků mezi zákazníkem a vedením organizace,
- vysoká flexibilita za předpokladu sledování marketingového prostředí a předvídání změn,

2 Marketing malé firmy: příklady z praxe a doporučení pro podnikatele. BusinessInfo.cz [online]. 2010 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-male-firmy-priklady-z-praxe-2821.html#!&chapter=3>

3 KOTLER, Philip. Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 199 s. ISBN 80-247-0921-X.

- zanícená snaha podnikatele o rozvoj vlastního podnikání jako předpoklad uplatnění rozvojových strategií,

Naopak v neprospěch malých podniků z hlediska marketingu a rozvoje patří především:

- nedostatek finančních zdrojů limitující marketingové aktivity,
- nedostatek specializovaných pracovníků,
- nedostatečné kompetence podnikatele (vlastníka, manažera).

3.2. Definice marketingu

American Marketing Association uvádí od roku 2007 na svých oficiálních webových stránkách následující definici marketingu:

- Marketing je **funkcí organizace** a souborem procesů sloužících k vytváření, sdělování a poskytování hodnoty zákazníkům a k rozvíjení vztahů se zákazníky takovým způsobem, aby z nich měla firma prospěch.⁴

V souvislosti se strategií, resp. strategickou marketingovou koncepcí řízení rozvoje společnosti je vhodné použít Kotlerovu definici, která marketing chápe jako:

- umění a vědu **výběru cílových trhů a získávání, udržování si a rozšiřování** počtu zákazníků vytvářením, poskytováním a sdělováním lepší hodnoty pro zákazníka.⁵

Cílem marketingu je poté dle Druckera **pochopení a poznání zákazníka** natolik dobře, aby mu výrobek nebo služba padla jako šitá na míru. V ideálním případě by měl

4 AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. About AMA: Definition of Marketing [online]. 2007 [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx>

5 KOTLER, Philip. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

marketing vyústit v získání zákazníka ochotného kupovat. Vše, čeho je pak zapotřebí, je učinit výrobek nebo službu dostupnými.⁶

Uvedené tři definice vytváří synergický celek, z něž je možné abstrahovat základní myšlenku marketingu jako zdroje rozvoje: marketing se jako primární funkce organizace zabývá zjišťováním, využíváním a naplňováním lidských potřeb nezávisle na trhu, na němž se daná společnost pohybuje tak, aby zákazníka pomocí odhalení jeho (mnohdy ještě neexistujících) potřeb vytvářela. Marketing tak není oddělením nebo konkrétním souborem činností, ale spíše komplexní orientací organizace, v níž je každý její krok orientován na zákazníka a pouze plněním jeho potřeb je organizaci umožněno se rozvíjet.

3.3. Strategické marketingové koncepce

Konfliktní elementární cíle zmíněné v úvodu této kapitoly dávají vzniknout strategickým marketingovým konceptům, které slouží jako jakási filosofie (či základ strategie) usměrňující marketingové úsilí firmy. Zároveň každá z koncepcí upřednostňuje konkrétní elementární cíl(e) a tím pádem i zájmovou skupinu s cílem související (zákazníky, vedení organizace, organizaci jako celek či společnost jako celek).

Základními marketingovými koncepty jsou:

- **výrobní koncepce**, podle níž spotřebitelé preferují výrobky a služby, které jsou snadno dostupné (místně, časově i finančně), což ve svém důsledku vede ke strategii nízkých nákladů,
- **výrobková koncepce**, podle níž spotřebitelé dávají přednost výrobkům a službám nejvyšší kvality či nejvíce inovativním produktům, což často vede ke snaze maximalizovat příjmy pomocí inovačních procesů chrlících nové a “lepší” výrobky a služby,

⁶ DRUCKER, Peter F. Management: tasks, responsibilities, practices. 1st HarperBusiness ed. New York: HarperBusiness, 1993. ISBN 978-088-7306-150.

- **prodejní koncepce**, která se snaží agresivním způsobem donutit spotřebitele k nákupu výrobku či služby, při jejichž tvorbě nebyly (či byly mylně) zjištěny potřeby trhu a nakonec
- **marketingová koncepce**, která nehledá vhodné zákazníky pro produkci firmy, ale naopak hledá vhodné výrobky a služby pro firemní zákazníky, což ve svém důsledku vede k nutnému zefektivnění organizace a preferenci cíle návratnosti investic.

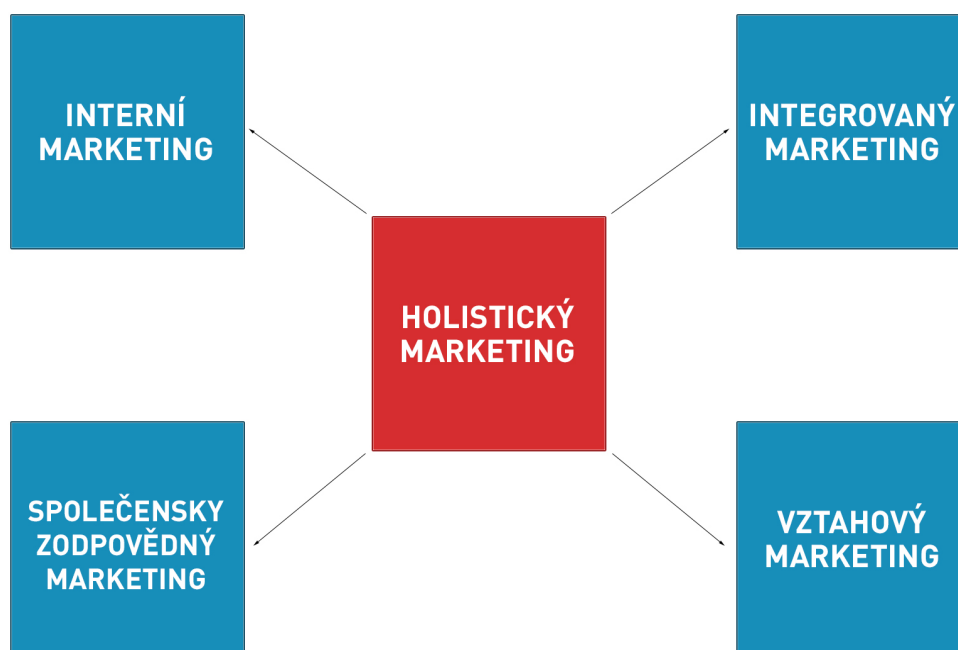
3.4. Holistická marketingová koncepce

V souvislosti s marketingovou koncepcí je třeba zmínit i relativně čerstvý koncept tzv. **holistického marketingu**, jenž při vytváření (zjišťování, hledání) hodnoty pro zákazníka komplexně využívá uvedeného souboru spotřebitelských prostředků ve svém integrovaném marketingovém úsilí, které je založeno na synergii a tvrdí, že **na všem záleží**.⁷

Právě tento přístup je pro malou organizaci v rámci jejího rozvoje zcela klíčový. Malá organizace je, díky svým (často) značně omezeným zdrojům, možnostem a schopnostem, nucena vynakládat tyto prostředky s maximální možnou účinností a, je-li to možné, neopomíjet žádné z témat této marketingové koncepce.

Témata charakterizující moderní přístup holistického marketingu zobrazuje následující obrázek č.1.

⁷ KOTLER, Philip. Marketing v pohybu: nový přístup k zisku, růstu a obnově. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, 171 s. ISBN 978-80-7261-161-4.



Obrázek 1: Témata holistického marketingu

Zdroj: P.Kotler, K.L.Keller, Marketing Management, 2007

Podívejme se nyní blíže na jednotlivá témata holistického marketingu, která vstupují do strategie a jejichž definice je pro budoucí strategii důležitá.

- **Vztahový marketing** se soustřeďuje na budování vztahů se stávajícími i novými zákazníky. Předpokládá, že spokojený a věrný zákazník je pro firmu zdrojem zisku, je nejvýnosnější. Vztahový marketing ovšem neopomíná ani klíčové firemní partnery (dodavatele, distributory, agentury, ...) s nimiž firma dle této koncepce udržuje, buduje a řídí vztahy.⁸
- **Integrovaný marketing** využívá známého konceptu 4P (resp. 4C na straně spotřebitele) k efektivní komunikaci potřeby a hodnoty. Snaží se využít všech elementů 4P/4C - produktu, ceny, distribuce, propagace na straně nabízejícího a potřeby zákazníka, nákladů zákazníka, dostupnosti řešení a

⁸ KOTLER, Philip. Marketing. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

komunikace na straně kupujícího - k vytvoření navzájem se podporujících a doplňujících toků informací, které povedou k přesvědčení zákazníka.

- **Interní marketing** sleduje vnímání zákazníka celé organizace. Snahou o řízení interního marketingu, který je mnohdy důležitější než marketing externí, je docílit takového stavu, v němž jsou jednotlivé funkce, oddělení a zaměstnanci v koordinovaném souladu při uspokojování zákaznických potřeb. Interní marketing opět staví do centra zájmu zákazníka a jeho potřeby, nicméně pohlíží na něj skrze zaměstnance, kteří mu budou vytvořenou hodnotu předávat. Toto téma holistického marketingu je pro malou organizaci klíčové, jelikož je nutné všem nově příchozím spolupracovníkům vštípit firemní kulturu a schopnost vnímat zákazníka jako středobod zájmu.
- **Společensky zodpovědný marketing** se snaží pochopit etický, ekologický, právní a společenský kontext marketingového úsilí. Správné uchopení tohoto tématu může být pro malou organizaci v průběhu jejího rozvoje velkou konkurenční výhodou.

3.5. Strategické marketingové řízení

Z uvedených koncepcí, protichůdných cílů, nutnosti koordinace, synergie a kooperace celé organizaci při řízení rozvoje je zřejmé, že toto komplexní úsilí je třeba usměrňovat. Vhodným pojídlem pro řízení tohoto úsilí je **strategie, konkrétně marketingová strategie**, jež vychází z poslání, vize a cílů dané společnosti a vytváří zastřešující rámec jednotlivým marketingovým aktivitám, které jsou pro rozvoj klíčové.

3.5.1. Strategie

Pojem strategie (z řeckého stratos = vojsko + agein = vést) vyjadřuje dlouhodobý odhad vývoje situace a plán činností nutných k dosažení podnikových cílů. Strategie

rozvoje podniku by měla v dnešním tržním prostředí, stejně jako válečná strategie v antickém Řecku, splňovat několik kritérií proto, aby mohla být označena za životaschopnou:

- vychází z poslání a respektuje vizi,
- vychází z analýzy situace a jejího předpokládaného budoucího vývoje,
- obsahuje konkrétní cíle,
- uvádí prostředky nutné k jejich dosažení a v neposlední řadě
- obsahuje harmonogram plnění plánu.

3.5.1.1.Strategické řízení rozvoje

Proces strategického řízení je souborem závazků, rozhodnutí a činností potřebných pro dosahování strategické konkurenceschopnosti a vytváření zisku, jako nutných předpokladů rozvoje⁹. Takové strategie je možné dosáhnout, pokud podnik přijme tvorbu hodnoty, kterou nepřijímají konkurenti - tedy diferenciuje, inovuje, zkoumá a vytváří zákazníka.

Strategické řízení je obecně považováno za klíčový faktor úspěchu. Zavádění strategie je ovšem komplikovaný proces, při němž mnoho organizací selže (zdroje uvádějí, že až 90% organizací selhává při zavádění své definované strategie!). Úspěšnost strategie je jednoznačně dána schopností organizace dosahovat za pomoci strategického řízení stanovených cílů. Aby bylo možné implementaci strategie úspěšně řídit, je nutné, aby obsahovala určité elementy, které usměrňují procesy řízení. Jde zejména o:

- strategie vyvažuje protichůdné síly operativní efektivity s dlouhodobými požadavky organizace,

⁹ HITT, Michael A, R IRELAND a Robert E HOSKISSON. Strategic management: competitiveness. 10e. Mason, Ohio: South-Western / Cengage Learning, c2013, xxix, 449, I-25 p. ISBN 11-118-2587-4.

- je založená na jasné definici trhů, hodnoty, kterou na trhy organizace ponese a způsobů, kterými bude tržní potřeby uspokojovat,
- definuje klíčové interní procesy, které jsou pro strategické řízení nezbytné.¹⁰

3.5.2. Marketingová strategie

Marketingová strategie určuje základní směry vedoucí ke splnění cílů. Prezentuje prostředky a metody, s jejichž pomocí bude stanovených cílů dosaženo. Navazuje na základní poslání a vizi firmy, které současně pomáhá utvářet a rozvíjet. Je výsledkem komplexní analýzy konkurence, okolí, poptávajících, ale i organizace samotné v podobě identifikace silných a slabých stránek. Je základním pilířem rozvoje, jelikož rozvoj podniku je možný pouze v případě plnění zákaznických potřeb (tedy nejobecnějšího marketingového cíle, který je v různých podobách obsažen v každé moderní marketingové strategii).

Marketingová strategie zahrnuje množství rozhodnutí, které jí dávají rozměr. Mezi nejdůležitější rozhodnutí, které musí (zejména) malá organizace učinit, patří:

- rozhodnutí o preferované koncepci marketingu,
- volba trhů a především konkrétních tržních segmentů,
- volba produktového portfolia, které je malá organizace schopna zajistit,
- alokace omezených zdrojů,
- volba způsobu stimulace trhů a poptávky, který je v silách organizace,
- určení relativní pozice organizace v rámci konkurence,
- rozhodnutí o strategických aliancích s partnery a konkurenty,¹¹
- hodnocení alternativ a vyvození závěrů z provedených rozhodnutí.

¹⁰ KAPLAN, Robert S a David P NORTON. Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School Press, c2004, xviii, 454 p. ISBN 15-913-9134-2.

¹¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

Tato rozhodnutí je možné rozdělit do určitých fází tvorby, implementace a kontroly marketingové strategie. Jelikož je marketingová strategie dle Kotlera a Kellera založena na segmentaci, targetingu a positioningu¹², je možné tyto fáze rozčlenit na:

- **analytická fáze** zahrnující průzkum trhu, zjištění potřeb, provedení analýz (SWOT, PEST, ad.) a segmentace,
- **syntetická fáze** vytvářející marketingový mix, targeting a stanovující cíle,
- **realizační fáze** řešící vlastní tvorbu hodnoty pro zákazníka (tvorbu výrobku či služby), positioning a konečně
- **kontrolní fáze**, která vyhodnocuje úspěšnost předchozích a provádí korekci strategie.¹³

3.5.2.1.Strategický marketingový proces

Považujeme-li marketing za proces, jenž usměrňuje filosofii firmy tak, aby ve středu jejího zájmu stanul zákazník,¹⁴ musíme se nutně zaměřit na detaily tohoto procesu, respektive podprocesy, které činí marketing funkčním.

Marketing je tedy proces, pomocí kterého organizace:

- analyzuje příležitosti a definuje trhy,
- kvantifikuje potřeby jednotlivých segmentů v rámci těchto trhů,
- určuje hodnoty, jimiž tyto potřeby uspokojí,
- předává definované hodnoty ostatním členům organizace,
- stanovuje komunikační prostředky předávající hodnotu trhu a realizuje tak marketingovou strategii,

12 KOTLER, Philip. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

13 Management Mania: Marketingová strategie. Management Mania [online]. 2013, 3.1.2013 [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingova-strategie>

14 KOTLER, Philip. Marketing. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

- monitoruje předané hodnoty a sdělení v organizaci i na trhu¹⁵

3.5.2.2.Plánovací fáze

Plánovací fáze marketingového procesu je stejně důležitá (ne-li důležitější), jako plány samotné. Plánování pomáhá firmě systematicky uvažovat o minulosti, přítomnosti i budoucnosti jejího vývoje a zároveň ji nutí formulovat poslání, vizi a konkrétní cíle.

Strategické plánování se zabývá příležitostmi, které poskytuje stále se měnící prostředí uvnitř i vně organizace. Vytváří tak platformu pro rozvoj aktivit firmy a poskytuje společnosti možnost odhadnout budoucí vývoj situace. Podstatou plánovací fáze je stanovení jasného poslání, vize, hlavních strategických cílů a určení nosných firemních aktivit (portfolia). Pomocí definice smyslu existence společnosti rozpracovaného do dílčích strategických cílů firma vybírá vhodné podnikatelské aktivity (stanovuje portfolio), pomocí kterého může cílů v měnícím se prostředí dosáhnout a zajistit si tak budoucí rozvoj.¹⁶

Plánovací fáze strategického marketingového procesu má mimo jiné za úkol usměrnit firemní aktivity, nastane-li v nich znatelný odklon od původního poslání. V této fázi je totiž nutné se zabývat elementárními otázkami (kdo je naším zákazníkem?, jaké jsou jeho potřeby?, co od nás očekává?, ...), jejichž zodpovězení je však velmi složité.

Po stanovení tohoto nutného základu v podobě poslání, vize, hlavních strategických cílů a základních součástí portfolia je možné přistoupit k analýze příležitostí, stanovení trhů, kvantifikaci potřeb tržních segmentů a určení komunikačních prostředků, pomocí nichž bude firma soupeřit na poli dynamického tržního prostředí, v němž se pohybuje.

¹⁵ MCDONALD, Malcolm. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.

¹⁶ KOTLER, Philip. Marketing. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

Tento proces by ovšem měl být obousměrný - po vypracování situační analýzy by měly být strategické cíle aktualizovány, aby odpovídaly výsledkům zkoumání, respektive aby odpovídaly realitě. Situační analýza je prvním krokem marketingového strategického řízení.

3.5.2.3. Situační analýza

Situační analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí, ve kterém se firma pohybuje, případně které na ni nějakým způsobem působí a zkoumání vnitřního prostředí firmy: její schopnosti výroby a služby tvořit, vyvíjet a inovovat, prodávat, financovat a rozvíjet se.¹⁷

Smyslem provedení této analýzy je srovnání tržních příležitostí se schopnostmi a zdroji zkoumané organizace. Její význam je tím vyšší, čím nestabilnější je prostředí, v němž se firma pohybuje a čím náchylnější daná organizace k změnám vnitřních i vnějších vlivů je. Její důkladné provedení je základním předpokladem kvalitního strategického procesu.

Situační analýzu lze rozdělit na tři následující části:

- **Informační část** hodnotící vnější a vnitřní firemní faktory.
- **Porovnávací část** generující strategie při využití metod SWOT analýzy, BCG matice ad.
- **Rozhodovací část** objektivně hodnotící generované strategie.

Postup realizace (vypracování) situační analýzy popisuje obrázek č.2.

¹⁷ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.



Obrázek 2: Postup realizace situační analýzy
Zdroj: D.Jakubíková, Strategický marketing, 2008

3.5.2.3.1. Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí v podobě mikro a makro prostředí působí na organizaci s různou intenzitou a různou mírou ovlivnitelnosti. Zejména malé firmy jsou v případě makroprostředí nuceny jeho vlivy v podstatě pouze pasivně přijímat a reagovat na ně. Predikce dopadu těchto vlivů jim ovšem zapovězena není a právě zde tkví síla analýzy vnějšího prostředí pro malé podniky.

Pro zkoumání a analýzy vnějšího makroprostředí je vhodné využít tzv. PEST analýzy (v moderním pojetí i PESTLE - se zahrnutím ekologických vlivů), která hodnotí následující faktory:

- **Politicko právní faktory:** politická stabilita, daňová a sociální politika, legislativa, ...
- **Ekonomické faktory:** vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, míru nezaměstnanosti, koupěschopnost, penetraci podnikatelských subjektů ad.

- **Sociokulturní faktory:** nákupní chování jednotlivců a organizací.
- **Technologické faktory:** v dnešní době extrémně významné trendy ve výzkumu, vývoji, komunikačních a informačních technologiích.

Pro analýzy vnějšího mikroprostředí je dle mnoha autorů vhodné použít Porterův model pěti sil, jelikož chování společnosti v tomto prostředí, které již může (i jako malá firma) jistým způsobem ovlivňovat, je determinováno zejména:¹⁸

- hrozbou vstupu nových konkurentů,
- konkurenčním prostředím v odvětví,
- hrozbou vzniku substitutů,
- vyjednávací silou dodavatelů a odběratelů.

Firma tedy v první řadě analyzuje současnou situaci uvedených faktorů, dále možnost jejich změny a v neposlední řadě také vliv jejich současného stavu či budoucí změny na působení firmy, respektive možnost firmy stav a změny faktorů v budoucnu ovlivnit.

Výstupem analýzy vnějšího prostředí je identifikace klíčových příležitostí a hrozeb trhu a širšího okolí, kterým firma již čelí nebo jim v budoucnu čelit bude.

3.5.2.3. Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí má tu výhodu, že je firmou přímo ovlivnitelné. Hlavní složky vnitřního prostředí tvoří zdroje (finanční, materiálové, lidské), vedení a zaměstnanci (jejich kvalita a kvalifikace), struktura a vnitropodniková kultura. Vnitřní analýza by měla odhalit především tzv. klíčové kompetence, tedy schopnosti a technologie, které přispívají k hodnotě vnímané zákazníkem a odlišují podnik od konkurence.

¹⁸ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

Klíčovými kompetencemi může být např. schopnost financování z cizích zdrojů nebo naopak schopnost ufinancovat rozvoj podniku pouze z interních zdrojů, schopnost rychle reagovat na objednávky, rychle analyzovat výkonnost distribučních kanálů atd. Jde převážně o konkrétní firemní dovednosti, pomocí nichž vytváří přidanou hodnotu pro zákazníky na daném trhu.

Interní faktory jsou v případě malé společnosti poměrně snadno definovatelné. Problém ovšem může nastat v případě mylného určení klíčových kompetencí, které jsou dle podniku jeho silnými stránkami, resp. které považuje za chybějící a jsou tedy dle jeho názoru slabými stránkami. Je třeba vlastní analytický přístup konfrontovat s pohledem zákazníků např. formou dotazníkového šetření a zajistit tak srovnání vlastního pohledu podnikatelského subjektu s názorem trhu.

Na základě interní analýzy jsou tedy identifikovány silné a slabé stránky firmy, které figurují jako vstupy SWOT analýzy.

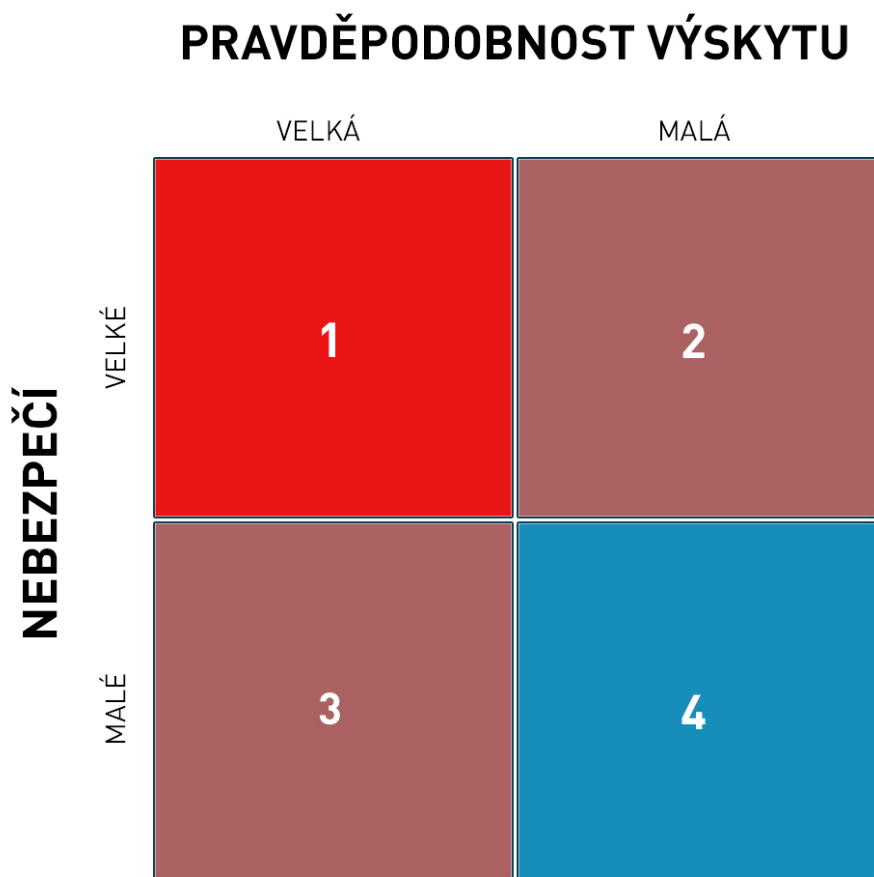
3.5.2.3.3.SWOT analýza

Celkové vyhodnocení silných a slabých stránek společnosti, příležitostí a hrozeb se nazývá SWOT analýza. Tato syntetická analýza zahrnuje monitorování externího a interního marketingového prostředí firmy, sumarizuje a doplňuje výsledky situační analýzy.

Hlavním účelem této analýzy je postavit před sebe silné a slabé stránky firmy v konfrontaci s příležitostmi a hrozbami a vyvodit patřičné závěry. Nalezení marketingových příležitostí v externím prostředí (tedy oblasti zájmu kupujících) znamená, že firma je v určitém případě (v dané konstelaci silných a slabých stránek) schopna tuto příležitost využít a přeměnit v zisk. Jakubíková doporučuje analýzu rozdělit na dvě části a začít analýzou OT - tedy příležitostí a hrozeb.¹⁹

¹⁹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

Odhalení hrozeb, které firmě mohou znepříjemnit existenci je veledůležitou stránkou SWOT analýzy. Hrozba je definována jako výzva, představovaná nepříznivým vývojem, který by mohl (při absenci marketingové obrany) vést k poklesu zisku a tím zpomalit, či zcela zamezit rozvoji. V rámci SWOT analýzy je vhodné hrozby klasifikovat dle vážnosti a pravděpodobnosti jejich výskytu tak, jak znázorňuje obrázek č. 3.



Obrázek 3: Znázornění hrozeb

Zdroj: P.Kotler, K.L.Keller, Marketing Management, 2007

Analogicky k hrozbám lze separátně analyzovat i příležitosti. Systém pro zanesení jednotlivých tržních příležitostí je stejný, pouze nebezpečí je nahrazeno atraktivitou dané příležitosti.

Podle Kotlera existují tři hlavní zdroje marketingových příležitostí:

- dodávat něco, čeho je **nedostatek**,
- dodávat existující výrobek novým, **lepšíím způsobem**,
- dodávat zcela **nový produkt**.²⁰

Dále pokračuje SWOT analýza identifikací silných a slabých stránek vycházejících z nitra společnosti - firma na ně tedy má vliv. K hodnocení části SW je dle mnoha autorů vhodné použít hodnotící kritéria dle marketingového mixu 4P, resp. 4C. Jednotlivým kritériím je přisouzena váha (1-5) a následně jsou škálována (např. -10 až 10, přičemž 0 znamená, že kritérium není zařazeno mezi silné ani slabé stránky).²¹

Jakmile organizace provede syntézu silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb, může přistoupit k formulaci marketingových cílů, které z dosavadních analýz vyplývají.

3.5.2.3.4. Marketingové cíle

Určení cílů je nedílnou součástí strategického plánování i řízení rozvoje. Konkretizace cílů pomocí metodiky SMART (specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní, časově ohraničené cíle) zajišťuje, že společnost ví, čeho má daná strategie dosáhnout a zda (kdy) tato strategie naplnila svůj účel. Hlavní charakteristickou vlastností marketingových cílů je jejich orientace pouze na portfolio firmy (produkty a služby) a trhy, na nichž firma operuje či plánuje operovat. Dle této charakteristiky lze v rámci tzv. Ansoffovy matice definovat 4 základní rámce určení marketingových cílů:

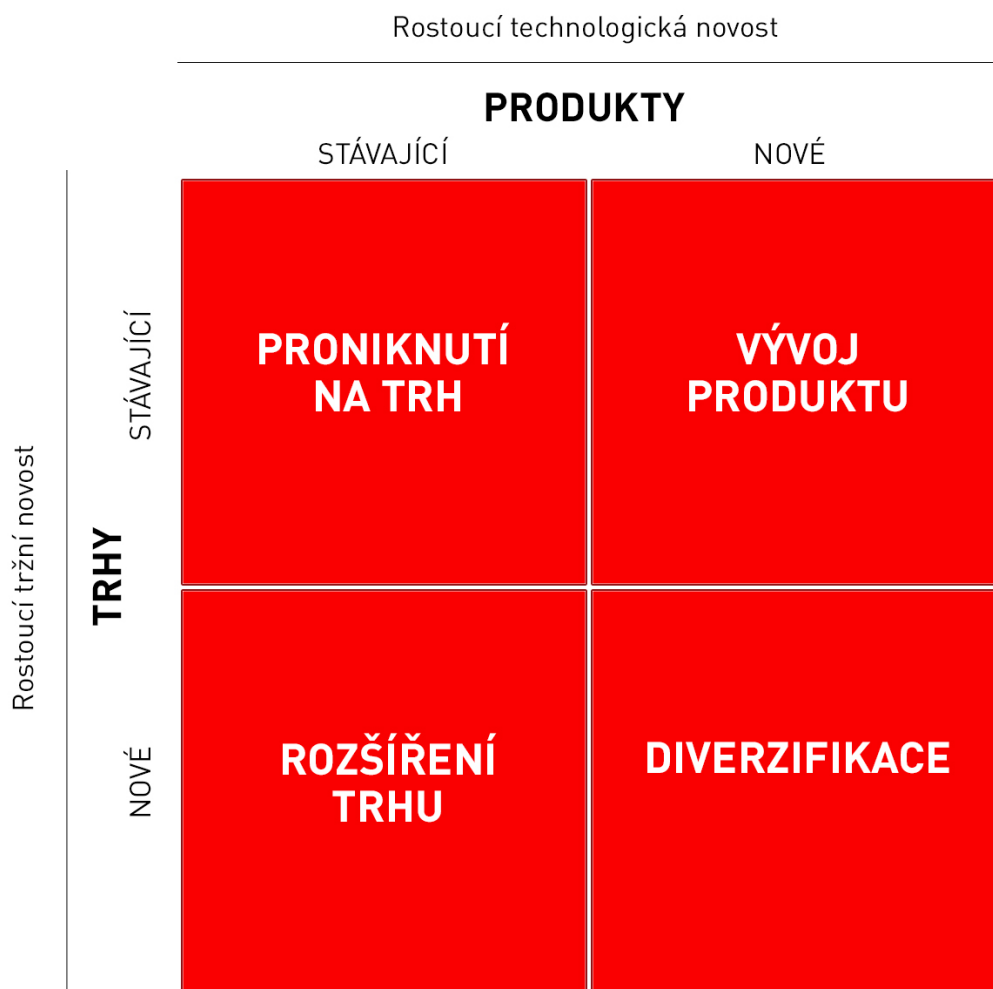
- prodej existujících produktů na existujícím trhu,
- rozšíření existujícího produktu na nové trhy,
- vývoj nových produktů pro existující trhy,

20 KOTLER, Philip. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

21 JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

- vývoj nových produktů pro nové trhy.²²

Tento koncept zobrazuje obrázek č.4, ze kterého je mimo jiné zřejmé, že škála marketingových cílů může být díky rozšiřování trhů a rostoucímu množství využitelných technologií prakticky neomezená. Matice tak poskytuje pouze logický rámec, který určuje marketingové cíle pomocí jednoho z uvedených principů.



Obrázek 4: Ansoffova matice soustředěná na produkt a trh

Zdroj: M.McDonald, Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace, 2012

²² MCDONALD, Malcolm. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.

Zároveň by soubor marketingových cílů měl dle Jakubíkové vždy obsahovat cíl odhalení potřeby zákazníků a její uspokojení pomocí vhodného marketingového mixu.²³

Marketingové cíle zároveň musí kategoricky vycházet z vyšších stupňů systému cílů - poslání a vize, čímž je zajištěna jednotnost a synergie systému cílů. Tuto skutečnost vyjadřuje obrázek č. 5.



Obrázek 5: Hierarchie cílů

Zdroj: D.Jakubíková, Strategický marketing, 2008

Z výše uvedených charakteristik marketingových cílů vyplývá, že firma může na trhu přežít, udržovat ziskovost a rozvíjet se pouze prodejem zboží a služeb na trzích. Tato zřejmá informace má ovšem velký vliv při formulování produktovo-tržně orientovaných cílů a strategie.

²³ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

3.5.2.3.5. Formulace strategie

Výše již bylo uvedeno, že ke zcela zásadním strategickým marketingovým rozhodnutím patří dle Jakubíkové (pro úplnost uvádím znovu):

- volba trhů a jejich segmentů,
- volba marketingového mixu,
- určení konkurenční pozice,
- rozhodnutí o alokaci omezených prostředků a
- rozhodnutí o strategických aliancích s klíčovými dodavateli a odběrateli.

Z toho vyplývá, že při formulaci marketingové strategie by rozhodně měla zaznít tato témata, jelikož strategický marketing spočívá v **dobře provedené segmentaci trhu** (tedy rozčlenění trhu na navzájem heterogenní skupiny s homogenními charakteristikami uvnitř), **targetingu** (vhodně zvolených cílových segmentech), **positioningu** (vymezení produktu a organizace v rámci konkurence), **diferenciovaném marketingovém mixu** (kvalitní, inovativní a specifický produkt, konkurenceschopná cena, cílená komunikace a vhodné prostředky distribuce) a na **volbě strategických partnerů** (dodavatelů, odběratelů, dalších stakeholderů).

V souvislosti s marketingovými cíli a analýzami popsanými výše se jako vhodná metoda formulace strategie pro malou organizaci, jejíž hlavní výhodou je nutnost orientace na zákazníka, užší kontakt se zákazníkem, plochá organizační struktura a vysoká flexibilita, jeví tzv. 5C strategie, která se zaměřuje na:

- **Potřeby zákazníků** (Customer needs): řeší otázku na které zákazníky a potřeby se firma svou nabídkou zaměří.
- **Schopnosti firmy** (Company skills/Core competences): řeší otázku základních kompetencí, kterými firma chce docílit uspokojování zákaznických potřeb.
- **Konkurenci** (Competition): řeší otázku vyrovnání se s ostatními soutěžícími o přízeň zákazníků.

- **Spolupracovníci** (Collaborators): se zabývá volbou “pomocníků” v podobě zaměstnanců, dodavatelů, klíčových odběratelů, ad.
- **Kontext** (Context): zahrnuje do strategie okolí společnosti, které ji ovlivňuje.²⁴

Formulace strategie tímto způsobem samozřejmě není dogmatem a považují za vhodné ji v souvislosti se strategickým rozvojem podnikání skloubit s tradičním Kotlerovým vymezením strategií na:

- **strategii tržního vůdce**, při níž firma obvykle udržuje svůj dominantní tržní podíl,
- **strategie tržního vyzývatele**, při níž firma plánuje ofenzivní zvýšení tržního podílu útokem na vůdce či malé firmy v oboru za použití diferenciovaného portfolia,
- **strategii následovatele**, při které se organizace přizpůsobuje konkurenčnímu prostředí (především vůdci) a za použití dokonalé segmentace vykrývá nadbytečnou poptávku,
- **strategii obsazování tržních nik**, která je vhodná zejména pro malé firmy obsluhující specifické segmenty za použití speciálních schopností.²⁵

Je totiž pravděpodobné, že i malá organizace bude v budoucnu přejímat alespoň obdobnou strategii, jako jsou typy strategie, které vymezil Kotler.

3.5.2.3.6. Marketingový mix

Po volbě celkové marketingové strategie může organizace přistoupit k plánování jednotlivých složek marketingového mixu. Marketingový mix je definován jako soubor **taktických** marketingových nástrojů, které firmě umožňují upravit nabídku dle přání a

24 JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

25 KOTLER, Philip. Marketing. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

potřeb zákazníka či segmentu zákazníků.²⁶ Je třeba zdůraznit hodnotu výrazu **taktické nástroje**, jelikož jednou z hlavních chyb při používání marketingového mixu je jeho považování za ústřední téma marketingu.²⁷ Marketingový mix tedy není strategickým nástrojem, ale pouze souborem aktivit vedoucích k naplňování strategie.

Marketingový mix se z pohledu nabízejícího prodejce skládá z aktivit podněcujících poptávku na trhu, obvykle členěných do tzv. 4P.

- **Produkt** (Product) znamená výrobky a všechny doprovodné služby, které jsou nabízeny zákazníkům na cílovém trhu.
- **Cena** (Price) představuje sumu peněz, kterou musí zákazník vynaložit, aby konkrétní výrobek či službu získal či využil.
- **Distribuce** (Place) zahrnuje veškeré firemní aktivity směřující k učinění výrobku či služby dostupnými.
- **Komunikace** (Promotion) shrnuje všechny procesy vedoucí k seznámení zákazníka s výrobkem, představení vlastností a přesvědčení o koupi.

Z pohledu nakupujícího spotřebitele je ovšem marketingový mix definován spíše jako koncepce 4C - tedy systému přinášející hodnotu zákazníkovi, což je ústředním tématem marketingu. Koncepce 4C (v podobě dle Kotlera níže) by tedy měla při tvorbě marketingového mixu předcházet pohledu 4P.

- **Řešení potřeb zákazníka** (Customer solution) - zákazník požaduje maximální získanou hodnotu při řešení svých potřeb.
- **Náklady pro zákazníka** (Customer costs) - protipól maximální hodnoty - zákazník chce při řešení svých potřeb vynaložit minimální celkové náklady.
- **Dostupnost** (Convenience) - zákazník požaduje jednoduše (časově, finančně, místně, ...) dostupné řešení svých potřeb.

26 KOTLER, Philip. Marketing. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

27 NĚMEC, Robert. Marketingový mix: Jeho rozbor, možnosti využití a problémy. Robert Němec [online]. 2005 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

- **Komunikace** (Communication) - zákazník požaduje při řešení svých potřeb intenzivní, jasnou a jednoznačnou obousměrnou komunikaci.²⁸

Účinný marketingový program propojuje všechny elementy marketingového mixu v jeden koordinovaný celek, navržený tak, aby zákazníkovi byla poskytnuta co nejvyšší možná hodnota při současném plnění firemních marketingových cílů. Jde o uvedení positioningové strategie do praxe, přinášející - při správném provedení - plnění požadovaných cílů.

3.5.2.3.7. Marketingový strategický plán

Vypracování marketingového strategického plánu je vrcholem strategického plánovacího procesu. Při jeho zpracování se využívá předešlých analýz a získaných informací (interní i externích). Kvalitní plán by měl splňovat dle Jakubíkové několik kritérií:

- **Vytváří se plynule** a neustále se aktualizuje (pro každý nový produkt, významnou změnu, technologickou inovaci se rozšiřuje).
- **Počítá se změnami** a předpokládá jejich využití jako příležitosti.
- **Plánuje možnosti a alternativy** v závislosti na změnách.
- Je **snadno pochopitelný** a dostupný všem zúčastněným na jeho realizaci.
- Je **přesný a detailní**, ovšem ne přehnaně rozsáhlý.
- Je **realistický** a odpovídá reálné situaci a schopnostem firmy či produktu, pro který se zpracovává.
- Zahrnuje **všechny důležité tržní faktory**.
- Jasně definuje a **specifikuje konkrétní úkoly** vedoucí k jeho naplnění a osoby zodpovědné za jejich plnění.²⁹

²⁸ KOTLER, Philip. Marketing. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

²⁹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

I kvalitně zpracovaný strategický plán marketingu může selhat při implementaci. Zvýšení šancí na úspěšný převod plánu do reality zajišťuje perfektně provedená realizační fáze a inkrementální kontrolní fáze.

3.5.2.4.Realizační fáze

Zatímco při formulaci strategie a vytváření plánu se určuje co a proč se má vykonat, v realizační fázi řeší firma kdo, kdy a jak to má vykonat. Rámcově jde o to dělat správné věci (strategií - aby firma prosperovala) správně (realizací - aby získala konkurenční výhodu, rozvíjela ji a tím podporovala rozvoj sebe sama).

Úspěšná implementace závisí na tom, jak je organizace schopna využít lidské zdroje, jak rigidní jsou ve firmě rozhodovací procesy, jakou má kulturu a jak jsou zainteresovaní spolupracovníci motivováni k plnění strategie, jelikož je zcela nezbytné, aby se na realizaci podíleli kvalifikovaní, motivovaní a charakterově vyspělí pracovníci.³⁰

V této fázi je taktéž nezbytné “zřídit” marketingové oddělení, respektive zajistit, aby marketingové myšlení prostoupilo celou organizační strukturou firmy. V malých firmách je běžné, že za realizační fázi zodpovídá jeden pracovník, který zároveň tvoří celé marketingové oddělení. V případě podnikatele jednotlivce se nejedná o zásadní problém, jelikož podmínka penetrace marketingového smýšlení je tím (za předpokladu participace podnikatele) naplněna, nicméně v ostatních malých firmách jde o problém, kterému je potřeba čelit. Přinášení hodnoty pro zákazníka, hledání nových cest, postupů, komunikačních kanálů a celkový pohled na zákazníka jako na centrální bod zájmu organizace je nutnou, avšak ne postačující podmínkou úspěšné realizační fáze.

Jelikož je třeba marketingový plán neustále aktualizovat, je nutné zavést kontrolní mechnismy zohledňující naplnění realizační fáze v podobě marketingových cílů tak, aby bylo možné plán relevantně aktualizovat a měnit.

30 KOTLER, Philip. Marketing. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

3.5.2.5.Kontrolní fáze

Při implementaci strategie se často nelze vyhnout určitým odchylkám, problémům a překvapením, které interní prostředí firmy, či vysoce konkurenční tržní prostředí vně organizace, firmě připraví. Je tedy třeba se zabývat soustavnou kontrolou procesů a plnění strategie. Kontrolní fázi marketingové strategie dle Kotlera rozumíme vyhodnocování dosažených výsledků umožňující případné korekce strategie a cílů.³¹

Proces zpětnovazební kontroly zobrazuje obrázek č.6, z nějž je patrné, že firma:

- nejprve stanovuje cíle v souladu se strategií,
- poté provádí vyhodnocení plnění cílů a analýzu příčin jejich neplnění a
- provádí případné korektury strategie a cílů, neshodují-li se výsledky s plánem



Obrázek 6: Marketingový kontrolní proces

Zdroj: P.Kotler, Marketing, 2004

Je-li to pro malou firmu nákladově únosné, je zároveň vhodné nechat pravidelně zpracovávat marketingový audit za pomoci externích odborníků, kteří systematicky, jasně a především nezávisle zhodnotí firemní prostředí, cíle, strategii a marketingové aktivity. Cílem auditu je určit rizikové oblasti a navrhnout možná opatření ke zvýšení

³¹ KOTLER, Philip. Marketing. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

marketingové výkonnosti, která má vedení společnosti následně k dispozici ke konzultaci, schválení a implementaci do souboru strategického plánu marketingu.³²

3.6. Kritické zhodnocení použitých zdrojů

Je zřejmé, že pojetí marketingové strategie jako základního pilíře rozvoje podnikání, zahrnuje mimo pochopení marketingu jako ústředního bodu zájmu organizace i volbu správné marketingové koncepce, od níž se bude následná tvorba marketingové strategie odvíjet a samozřejmě i souhrnné procesy, které je nutné při vývoji a implementaci strategie použít.

Podle Druckera je marketing primární funkcí organizace, jelikož bez nalezení zákazníka a naplňování jeho (i nevyřčených) potřeb, neboli poznání a chápání zákazníka, není možné na trhu dlouhodobě setrvat. Jen a pouze zákazník je v tomto pojetí zdrojem příjmů, které organizaci ve svém důsledku umožňují rozvoj. Považuji za vhodné tuto definici skloubit s Kotlerovým procesním přístupem, který říká, že marketing je uměním výběru cílových trhů, získávání, udržování a rozšiřování počtu zákazníků poskytováním a komunikací lepší hodnoty.

Tyto proklamace je ovšem nutné konfrontovat s realitou tržního podnikání, kdy je podnikatel či manažer nucen prakticky neustále naplňovat protichůdné cíle maximalizace příjmů a návratnosti investovaných prostředků a minimalizace nákladů, které s příjmy a investicemi souvisí. Zejména pro malou organizaci, disponující značně omezenými prostředky, není tedy možné jednoduše využít uvedených definic jako základu strategie (tedy definovat strategii jako poskytování hodnoty X na trhu Y, Z zákazníkům a tím se rozvíjet v O oborech o P% ročně). Marketingová strategie je dle Jakubíkové rozhodnutím jak, kdy a kde konkurovat a souvisí tedy s alokací zdrojů.

Každá organizace je nucena dát do perspektivy reálné tržní příležitosti se svými možnostmi a schopnostmi, přičemž musí být schopna tyto příležitosti odhalit a rozvíjet

³² KOTLER, Philip. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

se tak, aby byla schopna jich využít ve svůj prospěch. Zde je vhodné zmínit, že hlavním limitujícím faktorem rozvoje malého podniku jsou omezené zdroje, které musí vytvářet a udržovat, aby byl schopen vznikající tržní příležitosti vytěžit. Malé společnosti jsou v tomto ohledu nuceny přijmout fakt, že každý špatně provedený krok pro ně může mít fatální následky. Z tohoto důvodu považují koncept holistického marketingu za vhodný myšlenkový rámec pro tvorbu marketingové strategie rozvoje malého podniku.

Holistický marketing jako určitá nadstavba integrované marketingové koncepce, jak jej definoval Kotler, je ovšem pro malou firmu přehnaně rozsáhlým a složitým pojmem, z něž za nejdůležitější považují osvojení si jednoduché myšlenky, že na všem záleží. Tento marketingový koncept totiž malé firmě umožňuje využít silných stránek pramenících z jejího malého rozsahu a nutí ji poznávat svého zákazníka mnohem hlouběji, navazovat s ním stále užší a bližší vztahy a udržovat kontakt - tedy flexibilně reagovat na rozvoj zákazníka zlepšováním poskytované hodnoty a v důsledku se díky provázanosti rozvíjet se zákazníkem, ne na jeho úkor. Není totiž možné skloubit poskytování špatné hodnoty zákazníkovi, který je na míře hodnoty závislý a zároveň se rozvíjet.

Myšlenka, že na všem záleží, poskytuje malému podniku jistou svobodu - podnikatel či manažer má možnost eliminovat slabou stránku pramenící z omezených zdrojů poměrně svobodným rozhodnutím o jejich alokaci. Je přirozeně jednodušší zvolit zásadní metriky z každého oboru holistického marketingu a tyto následně implementovat, měřit a kontrolovat při akceptování faktu, že s omezenými zdroji není možné všech výsledků dosáhnout okamžitě.

Tato svoboda ovšem nemění nic na faktu, že témata, cíle a metriky marketingové strategie, do jejichž rozvoje bude firma prostředky investovat, je nutné volit na základě provedených analýz. Dle Jakubíkové musí podnikatel při definici marketingové strategie učinit množství rozhodnutí (např. o koncepci marketingu, volbě trhů, alokaci zdrojů, konkurenční pozici, ad.), která podléhají příslušným analýzám. Volbu analýz, které daná rozhodnutí podloží relevantními výstupy je vhodné doplnit o analýzy vycházející z Kotlerova a Kellerova pohledu na marketingovou strategii jako na proces

segmentace, targetingu a positioningu. Tento pohled již totiž vykazuje přesahy z analytické do syntetické a realizační fáze tvorby marketingové strategie a tím vystavuje výsledky čistých analýz reálným situacím, které vznikají např. při tvorbě marketingového mixu.

Provedení situační analýzy dle Jakubíkové odhalí tržní příležitosti, na které se společnost může zaměřit, jelikož je schopna je v současném stavu využít a zároveň příležitosti, k jejichž využití je třeba dosáhnout určitých prerekvizit - tedy možnosti rozvoje. Součástí situační analýzy jsou (dle prakticky všech dostupných autorů) analýzy vnějšího makroprostředí typu PEST(LE) a vnějšího mikroprostředí pomocí Porterova modelu pěti sil. Při provádění situační analýzy je třeba, v případě malé firmy, pamatovat zejména na fakt, že makroprostředí je pro společnost čistě exogenním faktorem, který může pouze pasivně přijímat, avšak mikrookolí a samozřejmě interní prostředí jsou pro firmu již ovlivnitelnými body zájmu. Konkrétně při provádění analýzy vnitřního prostředí firmy a syntetické SWOT analýzy považují za vhodné vlastní výsledky srovnat s metodicky odlišným dotazníkovým šetřením či strukturovaným rozhovorem s nezaujatým externím mentorem či konzultantem, který je schopen mnohdy mylné přesvědčení o složení silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb srovnat s reálnou situací.

Stanovuje-li podnikatel na základě provedených analýz souhrn marketingových cílů, měl by dle Jakubíkové vycházet z vyšších stupňů hierarchie - ze strategie, vize a poslání organizace. V praxi je ovšem u menších firem časté spíše bottom-up strategické plánování stanovující strategii na základě zvolených cílů. Tento způsob je dle McDonalda pro malé firmy vhodnější, jelikož jim umožňuje v začátku stanovit vizi a poslání jednoduše dle platné legislativy (za účelem dosažení zisku) či dle Smithe jednoduše proto, aby plnili zájmy širší společnosti prostřednictvím plnění vlastních zájmů. Následně je možné nechat poslání a vizi vykrystalizovat v prozaičtější proklamace, které již mají pro formulaci strategie a rozvoj firmy význam. Při formulaci strategie je dle Jakubíkové vhodné použít 5C přístup, jelikož jde o způsob formulace se zaměřením na zákazníka, který využívá silné stránky malé firmy - úzký kontakt s ním. Skloubením s Kotlerovým vymezením strategií je pro podnikatele možné dosáhnout

dlouhodobě udržitelné strategie rozvoje, která je pro danou společnost realistická a hledí do budoucna. Pro malou firmu je samozřejmě prakticky nereálné pokoušet se o implementaci strategie tržního vůdce, ovšem skloubení přístupu 5C v kontextu strategie obsazování tržních nik poskytuje jasný strategický rámec pro budování 4P/4C marketingového mixu pro konkrétní tržní segmenty, k jejichž odhalení vedly předchozí analýzy.

Při sestavování souhrnného marketingového strategického plánu rozvoje je dle Jakubíkové třeba mimojiné definovat i konkrétní úkoly, které povedou k jeho naplnění, čímž firma plynule přechází do realizační fáze, v níž je dle Kotlera důležité dělat správné věci správně. V tuto chvíli je třeba pochopit situaci malé firmy, v níž je hlavním zdrojem naplňování strategie podnikatel sám. Závisí-li totiž, jak tvrdí Kotler, úspěšná implementace strategie na tom, jaké je nasazení, kvalifikace, motivace a charakter pracovníků zainteresovaných na realizaci, je nutné, aby podnikatel byl vyspělou osobností se schopnostmi a dovednostmi přesahujícími rámec jeho oboru podnikání. Jedině tak je možné zajistit dané společnosti naplnění strategie rozvoje.

4. Analytická část práce

4.1. Charakteristika společnosti

Společnost podniká nyní již šestým rokem v oboru grafického designu a ve spolupráci s významnými obchodními partnery na poli marketingu, poskytování komplexních e-commerce řešení a internetových aplikací na míru. Živnostenský list byl podnikateli vystaven 1. 4. 2008 v oboru grafické a kreslířské práce, tedy jako živnost volná. Původní motivace k podnikání vyvolaná studiem na VUT Fakultě podnikatelské v Brně a osobní zájem o grafický design a vizuální komunikaci vedli ke vzniku relativně prosperující živnosti, která je ovšem doposud zejména z důvodů předchozího souběhu s prezenčním bakalářským studiem a stávajících daňových zvýhodnění vedena jako vedlejší. Podnikatel ovšem letošním rokem dosáhl rozhodného věku 26let a stojí na prahu rozhodnutí, zda firmu nadále ponechat v režimu vedlejšího podnikání nebo ji rozvíjet jako hlavní činnost.

Firma každým rokem poměrně stabilně roste jak v rámci vlastní produkce, tak obrátově. Díky neustálému sebevzdělávání a rostoucím praktickým zkušenostem roste, zejména v posledních dvou letech, výrazně i kvalita produkce, což se odvíjí na množství obchodních případů, nabídek ke spolupráci a finalizovaných zakázek. Ve spojení s tímto růstem se objevují problémy zejména časového rázu, kdy podnikatel (doposud bez zaměstanců) řeší situace v nichž je nutné některé činnosti outsourcovat. Tyto problémy jsou ovšem přijímány spíše jako výzvy a na jejich základech vzniklo již několik strategických partnerství, např. se společností Kelio s.r.o., Entity production s.r.o. či 24 DEVELOPMENT s.r.o.

Základ portfolia tvoří grafické služby různého typu (design logotypů a rozsáhlejších brand-manuálů, webdesign, UI design, tiskový design a příprava materiálů pro tisk, kreativní retuše, okrajově i motion-design a video postprodukce) a konzultace v oboru uživatelské použitelnosti, která s designem uživatelských rozhraní webových aplikací úzce souvisí. Všechny tyto služby jsou poskytovány vždy jedinečně na míru potřebám klienta či jeho vlastních zákazníků.

4.2. Specifika marketingu služeb

Sektor služeb je stabilně jedním z nejrychleji se rozvíjejících sektorů ekonomiky ve vyspělých zemích. Marketing na službu pohlíží jako na činnost či nabízenou schopnost nebo dovednost, kterou prodejce předkládá kupujícímu, který o ni má vyjádřený či nevyjádřený zájem. V tomto ohledu je nutné zohlednit rozdíl oproti hmotným produktům, jelikož charakter služeb ovlivňuje způsob marketingového rozhodování.

K hlavním (pro firmu důležitým) charakteristikám služby je možné přiřadit její **nehmotnost**, jež působí tak, že její poskytnutí nevytváří u jejího příjemce žádnou formu hmotného vlastnictví. Tím je ovlivněna schopnost nakupujícího zhodnotit službu v rámci konkurence a obavy spojené s pořízením služby, jelikož lze předem těžko odhadnout její kvalitu. Tyto dva aspekty kladou v rámci marketingu služeb důraz na reference a osobní zkušenost, čili úzký kontakt se zákazníkem³³.

Další charakteristickou vlastností služeb je jejich **neoddělitelnost od zákazníka**, čili nutná obousměrná komunikace potřeb a spolupráce při realizaci služby. Zákazník je v zásadě spoluproducentem poskytované služby, což jej (i jako koncového spotřebitele) staví vždy spíše do role klienta.³⁴ Tento aspekt služby klade důraz na bohatou obousměrnou komunikaci.

Poslední důležitou vlastností služeb je jejich **variabilita**, která znamená, že služba může být poskytována v různém čase, za různých okolností a různým zákazníkům v různé kvalitě. Tato charakteristika souvisí s níže uvedenou rozdílovou analýzou a schopností firmy zpracovávat určitý objem zakázek v očekávané kvalitě.³⁵

Jelikož ovšem grafický design není čistou službou, ale stojí spíše na pomezí hmotných produktů a čistých služeb, některé standardně uváděné vlastnosti pro něj

33 KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

34 Marketing služeb pro podnikatele: Marketingový pohled na služby. ipodnikatel.cz: Specializovaný portál pro podnikatele [online]. 2011, 14.10.2011 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Priprava-na-podnikani/marketing-sluzeb.html>

35 KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

neplatí. Jde např. o pomíjivost a nemožnost vlastnictví, zčásti i nehmotnost. Obecně vzato je možné tvrdit, že portfolio většiny firem obsahuje určité služby, které více či méně splňují základní charakteristiky čistých služeb. Jen zřídka ovšem narazíme na zcela čistou službu, stejně jako na čisté zboží prodávané bez doprovodných služeb.

Zde je nutné zauvažovat nad tím, co je při poskytování grafických (marketingových, konzultačních, ...) služeb hodnotou pro zákazníka. I tím se zabývá následující rozdílová analýza, která zkoumá míru splnění očekávání zákazníka v souvislosti s určením reálné poskytované hodnoty.

4.2.1. Rozdílová analýza

Rozdílová analýza zkoumá rozpory mezi očekáváním a provedením služby v různých formách a z různých pohledů. Základní rozdíly pramení z uvedených důležitých charakteristik služby a mohou vést k tzv. neúspěšnému dodání služby.

4.2.1.1. Rozpor mezi očekáváním zákazníka a pohledem firmy

Je to především zákazník, kdo hodnotí kvalitu služeb a požaduje neustále lepší, rychlejší a levnější služby. Na poli grafického designu, kde ego, vlastní pohled a zkušenosti jeho tvůrce hrají velkou roli, hraje i variabilita služeb významnou roli. Je možné pozorovat často zásadní rozpor mezi očekáváním zákazníka a poskytnutou službou. Dle prezidenta Asociace komunikačních agentur (AKA) Jana Binara je v současnosti možné na českém trhu na jedné straně pozorovat vysoce kvalitní výstupy, které jsou ovšem směřovány hlavním inzerentům (v tiskové reklamě za rok 2012 mediální skupina Mafra či Vodafone, v online prostoru např. T-Mobile, Coca Cola, Peugeot, GE Money Bank)³⁶, kteří mají jasně definovaná očekávání a jsou ochotní kvalitu zaplatit a na straně druhé podřadné výstupy pro kampaně realizované pro

³⁶ Strategie Guide 2013: Speciál odborného měsíčníku Strategie. Praha: Mladá fronta a.s., 2013, roč. 2013. - pozn. data vycházejí z investic uvedených subjektů do mediálního prostoru v roce 2012, přičemž nákup inzertního prostoru zapříčiní potřebu ztvárnění inzerovaných materiálů

minoritní klienty, kteří často nemají předchozí zkušenosti či přehled o nabízených službách a tím pádem nejasná očekávání, která nemusí být ani nejlepšími v oboru naplněna.

Z pohledu zkoumané firmy je situace obdobná popsané tržní situaci - nově přichozí klienti jsou obecně problematičtější než klienti stávající, kteří mají o poskytované kvalitě již vytvořen názor. Z tohoto důvodu vzniká firmě nutná potřeba aktualizovat své referenční portfolio a snažit se kvalitu výrazněji komunikovat již při prvním kontaktu pomocí hotových prací pro stávající klienty.

4.2.1.2.Rozpor mezi specifikací služby a skutečně dodanou službou

U mnoha klientů vzniká rozpor mezi pochopením specifikace služby a skutečně dodanou službou - např. u webových stránek dodané grafické rozhraní pro uživatele, u tiskovin jejich design - přičemž klient očekává kompletní realizaci webových stránek (vč. kódování a programování) či tisku. Tento rozpor úzce souvisí s nehmotností poskytované služby - na samotný design si není možné "sáhnout", ačkoli jeho výstupy jsou viditelné a hodnotitelné před jejich ztvárněním ve finální produkt, který v případě webových stránek sice stále zůstává nehmotatelný, nicméně je již prakticky použitelný pro koncového uživatele. Tento rozpor se firma snaží řešit pomocí jasnější komunikace nabízených služeb a pomocí spolupráce se strategickými partnery, kteří jsou schopni tyto dodatečné služby poskytnout. Schopnost outsourcovat uvedené služby (např. programování a tisk) je důležitou součástí zákaznických očekávání, jak ukáží i výsledky dotazníkového šetření v kapitole 4.4.2.3. a podkapitolách.

4.2.1.3.Rozpor mezi specifikací a způsobem poskytování

Tento rozpor je často znatelný v souvislosti s předchozím rozdílem v očekávání a specifikaci, ale navíc připojuje i další charakteristiku služeb - neoddělitelnost od zákazníka. Zákazník často očekává, že designér zpracuje několik návrhů, z nichž

některý se buď ujme nebo ne. Realita oboru je ovšem zcela odlišná - kvalitní design musí kategoricky vycházet z komunikace s klientem, ze zjištění jeho reálných potřeb a potřeb jeho vlastních zákazníků. Tedy i z určení reálně poskytované hodnoty, kterou je v případě reklamního grafického designu prospěch klienta z provedené kampaně. Zjednodušeně řečeno je těžké si představit, že si zákazník nechá vytvořit nákladný grafický návrh e-shopu pro vlastní potěšení. Cílem je naopak pomocí dobře zpracovaného uživatelského rozhraní, rozvržení prvků, volby barevnosti a kontrastu jednotlivých elementů, navržení procesů od příchodu uživatele až po finální odeslání objednávky zvýšit prodeje či dosáhnout jiného obchodního cíle. Právě v tom tkví skutečně poskytovaná hodnota pro klienta a zároveň problémová oblast, v níž vznikají rozpory. Zákazníci často očekávají při tvorbě designu značně zjednodušené procesy (zadání - návrh - korektura - úprava - předání), přičemž způsob poskytování služby je z důvodu zachování kvality odlišný a zahrnuje neočekávané množství dotazů. Z rozboru tohoto rozdílu tedy vyplývá nutnost zlepšení komunikace před i v průběhu zpracování zakázky.

4.2.1.4. Rozpor mezi vnímanou a očekávanou službou ³⁷

Poslední významný rozpor pramení z nezvládnutí předchozího, tedy z nekompetentní komunikace jak ze strany klienta, tak ze strany firmy. Při neprovedení analýzy získaných informací nebo při neochotě klienta tyto informace vůbec poskytnout je finální produkce sázkou do loterie. Design nepodložený daty může vykazovat výrazně nižší účinnost při plnění klientova cíle, kterého chtěl s jeho pomocí dosáhnout, než design, jehož tvorba by vycházela z provedené analýzy. V takovém případě nastává rozdíl mezi očekávaným efektem designu a výsledky naměřenými (např. je možné po redesignu e-shopu zaznamenat pokles prodejů oproti očekávanému růstu, naměřit vyšší retenci návštěvníků webu, nízkou odezvu na tiskovou kampaň, snížení identifikace značky po redesignu její identity atd.). Klient tedy vnímá nižší kvalitu, než jaká mu mohla být poskytnuta za předpokladu obousměrné otevřené komunikace.

³⁷ PAYNE, Adrian. Marketing služeb. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 247 s. ISBN 80-716-9276-X.

Eliminace uvedených rozporů firmě napomůže k rozvoji jedné ze součástí holistického přístupu k marketingu - **marketingu vztahů**, který má pro malou společnost enormní význam. Pomocí budování pevnějších vztahů s dosavadními klienty se nejen zvýší kvalita produkce a reakční rychlost, ale především se zvýší účinnost všech navržených řešení, jelikož tato grafická řešení budou při otevřené komunikaci začleněna do širšího marketingového pohledu na strategii klienta a nebudou vytržena z kontextu jako nesystematické jednotlivosti, které nezapadají do integrované vizuální komunikace.

4.3. Specifika marketingu malých firem

Marketing je výrazně ovlivňován ekonomickými, technickými a velikostními specifiky firem. Tato specifika ve své podstatě determinují obsah a rozsah marketingové činnosti dané firmy, strukturu marketingového mixu a charakter marketingové strategie. Rozdíl mezi marketingem velké a malé firmy je tedy patrný zejména v jeho obsahu, který je ovlivněn podmínkami, v nichž firma působí (vnějšími i vnitřními).

Obsah marketingu je odlišný v každé firmě nezávisle na její velikosti, ale lze konstatovat, že základní principy zůstávají nehmě na velikost firmy stejné. V případě podmínek malých firem je ovšem možné některé rozdíly zobecnit. Mezi základní specifika ovlivňující marketing malých firem patří:

- ohraničené trhy,
- omezené zdroje,
- omezené schopnosti a znalosti a
- menší rozsah portfolia.³⁸

U těchto specifik je možné pozorovat jistou determinaci jednoho specifika druhým. Malá firma často působí na ohraničeném trhu, kde je schopna získat pouze

³⁸ SRPOVÁ, Jitka. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

určité zdroje (finanční, lidské, ...) a tím ovlivňuje rozsah svých činností a schopností, čímž v zásadě definuje rozsah svého portfolia.

Uvedená specifika vytváří pro malou firmu prostředí, v němž je možné pozorovat oproti velkým firmám určité výhody a nevýhody, které již byly shrnuty v kapitole 3.1. teoretické části. I přes vymezení některých odlišností je ovšem prakticky nemožné zobecnit marketing malé firmy a poskytnout tak návod na jeho uskutečnění v malé organizaci, stejně jako poskytnout marketingový manuál pro jakékoli jiné velikostní kategorie. Specifika determinují rozsah a obsah marketingu, ovšem ne postupy a praktiky!

Malá firma by se měla zaměřit na využívání výhod a eliminaci nevýhod pramenících z přirozených podmínek jejího fungování. Primárně je třeba ve firmě zavést principy marketingového smýšlení, aby si podnikatel sám i všichni případní spolupracovníci uvědomovali svou závislost na trhu.³⁹ Vše co firma dělá, ale i nedělá a jak to dělá ovlivňuje její image, tedy i vnímání zákazníkem a ostatními subjekty obecného okolí organizace - tento fakt má u malé firmy dvojnásobný význam.

4.4. Situační analýza

Stanovení cílů firemní strategie vedoucích k naplnění vize a poslání by mělo být podloženo provedením analýzy současné situace podniku a jeho okolí. Provedení situační analýzy vede k identifikaci, analýze a zhodnocení všech relevantních faktorů, o nichž lze usuzovat, že budou mít na strategii a fungování firmy vliv. Dále pak k volbě cílových trhů a nalezení jednotlivých marketingových cílů dle metodiky SMART.⁴⁰ Jejím smyslem je v rámci této práce nalézt poměr příležitostí vycházejících z externího prostředí firmy a schopností firmy tyto příležitosti využít ve svůj prospěch. Výsledky

39 Marketing malé firmy: příklady z praxe a doporučení pro podnikatele. BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export [online]. 2010 [cit. 2013-05-08]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-male-firmy-priklady-z-praxe-2821.html>

40 JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

provedené situační analýzy budou taktéž podkladem pro návrhy budoucího fungování firmy na trhu v České republice a alternativně v USA.

4.4.1. Analýza externího prostředí

Cílem analýzy dynamického vnějšího prostředí zkoumané firmy je odhalení míry působení kritických faktorů a návrh možného přizpůsobení chování organizace vzhledem k současnému stavu externích vlivů. Tato část analýzy se v podkapitolách věnuje působení nekontrolovatelného makroprostředí, jeho vlivu na mikroprostředí a dopadu těchto vlivů na zkoumanou firmu. Ve svém důsledku tak odhaluje příležitosti a hrozby, které okolí firmy skýtá. Dle Jakubíkové je vhodné vytipovat maximálně 4 nejdůležitější faktory z každé oblasti a určit jejich možný dopad na podnik.⁴¹

4.4.1.1. Analýza makroprostředí

Analýza širšího okolí firmy metodou PEST slouží k identifikaci současného stavu, změn a trendů, které makroprostředí přináší. Vliv těchto faktorů slouží jako podklad pro SWOT analýzu v kapitole 4.5., analytické části práce.

PEST analýza hodnotí vliv faktorů z politicko-právního, ekonomického, sociokulturního a technologického prostředí firmy.⁴²

4.4.1.1.1. Politicko-právní faktory

Podnikání formou OSVČ podléhá v České republice hned několika zákonům, vyhláškám, nařízením a jiným právním normám, jejichž znalost či schopnost orientace v nich, je pro firmu důležitá. Jde o:

41 JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

42 BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ve znění pozdějších předpisů: stanovuje podmínky vzniku a provozování živnostenského podnikání.
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů: stanovuje postavení firmy z hlediska formy podnikání, z hlediska závazkových vztahů ad.
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů: stanovuje daňové odvody.
- Zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon: upravuje práva autora a pořizovatele díla k autorskému dílu, duševnímu vlastnictví.

Z uvedených předpisů vyplývají pro podnikatele práva a povinnosti, které ovlivňují jeho působení a možnosti rozvoje. Z pohledu firmy jsou nejvýznamnějšími politicko-právními faktory v současnosti a do budoucna zejména:

- Daňová politika, jež stanovuje odvody podnikatelského subjektu do státního rozpočtu formou přímé daně z příjmu, která se po dobu podnikání nezměnila a zůstává ve výši 15% ze základu daně.⁴³ Stabilní daňová politika je pro rozvoj firmy důležitá, jelikož umožňuje dlouhodobější plánování. Dalším faktorem daňové politiky je povinnost vést agendu daňové evidence, či podvojného účetnictví, která podnikatele jednotlivce administrativně a finančně zatěžuje.
- Sociální politika, která určuje výši povinného sociálního a zdravotního pojištění, které podnikatel odvádí za sebe a za své zaměstnance. Pro podnikatele bylo podnikání do letošního roku vedlejší činností, čili se na něj vztahoval mírnější režim odvodů do fondů zdravotního a sociálního pojištění. Od roku 2013 je ovšem nutné počítat s odvody alespoň minimálních záloh, resp. záloh vypočtených z vyměřovacího základu (tedy zisku nesnižitelného o ztráty minulých let). Dalším faktorem působícím v rámci státní sociální

⁴³ RYLOVÁ, Zuzana. Daňové zákony: s komentářem změn ... Brno: Computer Press, 2004-, sv. Právní předpisy v platném znění (Computer Press). ISBN 978-80-265-0058-2.

politiky jsou odvody na zdravotní a sociální pojištění placené za zaměstnance. Výše těchto odvodů a administrativa s nimi spojená výrazně ovlivňuje schopnost a ochotu malé firmy vytvářet pracovní místa. Vývoj výše uvedených povinných odvodů ukazují následující tabulky č. 1-3. Údaje jasně vypovídají o vysokých nákladech spojených s tvorbou pracovního místa nezávisle na aktuálních potřebách firmy. Tento fakt nahrává outsourcingu a tvorbě strategických partnerství s různými subdodavateli doplňkových služeb.

Tabulka 1: Přehled informací o soc. pojištění OSVČ hrazené za podnikatele

Hranice povinné účasti na soc. pojištění		Výše min. zálohy na soc. pojištění při hlavní činnosti	Výše záloh na soc. pojištění z vyměřovacího základu
2011	59374 Kč	1807 Kč	29,2%
2012	60328 Kč	1836 Kč	29,2%
2013	62121 Kč	1890 Kč	29,2%

Tabulka 2: Přehled informací o zdrav. pojištění OSVČ hrazené za podnikatele

Minimální zálohy na zdrav. pojištění při hlavní činnosti		Minimální zálohy na zdrav. pojištění při vedlejší činnosti	Výše záloh na zdrav. poj. z vyměřovacího základu
2011	1670 Kč	0 + 6,75% ze zisku	13,5%
2012	1697 Kč	0 + 6,75% ze zisku	13,5%
2013	1748 Kč	0 + 6,75% ze zisku	13,5%

Tabulka 3: Přehled informací o sociální a zdravotním pojištění hrazeném za zaměstnance

Výše záloh soc. pojištění hrazeného za zaměstnance		Výše záloh zdrav. pojištění hrazeného za zaměstnance
2011	25% z hrubé mzdy	9% z hrubé mzdy
2012	25% z hrubé mzdy	9% z hrubé mzdy
2013	25% z hrubé mzdy	9% z hrubé mzdy

- Právní specifika osoby samostatně výdělečně činné, která spočívají především v poměrně riskantním ručení za obchodní závazky celým majetkem podnikatele a (ve spojení s daňovou politikou) v možnosti optimalizovat základ daně a daňovou povinnost pomocí paušálních či prokazatelně vynaložených výdajů. V neposlední řadě je třeba taktéž uvést aktuální postihy tzv. švaresystému (zaměstnávání na IČ), při nichž se státní aparát pomocí inspektorů Státního úřadu inspekce práce snaží o zamezení najímání pracovníků, kteří jsou zároveň OSVČ, splňujícím znaky pracovního poměru. Významným faktorem jsou pro firmu do budoucna i podmínky přechodu na jinou formu podnikání, konkrétně na společnost s ručením omezeným. Kapitálová společnost typu s.r.o. eliminuje riskantní ručení celým majetkem podnikatele avšak zároveň přináší do doposud stabilního podnikání formou OSVČ mnoho novinek. Prvním krokem k vzniku obchodní společnosti s.r.o. v souladu s právními normami je založení společnosti. Obchodní společnost se zakládá společenskou smlouvou či zakládací listinou formou notářského zápisu. Dalším krokem je složení základního kapitálu (v případě založení jedním zakladatelem v plné výši 200 000 Kč)⁴⁴, který se po zápisu do obch. rejstříku stává majetkem společnosti a nemusí být deponován. Součástí návrhu na zápis společnosti do obch. rejstříku je zakladatelská listina, živnostenský list, listiny osvědčující právní důvod užívání sídla společnosti, doklady o splnění vkladové povinnosti základního kapitálu, výpis z rejstříku trestů jednatele, čestné prohlášení jednatele o způsobilosti k právním úkonům a splnění podmínek provozování živnosti. Po provedení zápisu do obch. rejstříku vzniká společnosti povinnost registrace na Správě sociálního zabezpečení, příslušné zdravotní pojišťovně a finančním úřadu.⁴⁵ Celkově jde tedy o časově i finančně poměrně náročný proces, na který je potřeba připravit

44 Podrobnosti založení a vzniku s.r.o. HLAVÁČ, Petr. Mesec.cz [online]. 2010, 19.7.2010 [cit. 2013-05-08]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/podrobnosti-zalozeni-a-vzniku-s-r-o/>

45 Společnost s ručením omezeným: Základní postup založení společnosti s ručením omezeným. BusinessCenter.cz [online]. 2012 [cit. 2013-05-08]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/zalozeni.aspx>

zdroje. Některé zdroje uvádějí 20-30dní, chce-li podnikatel zvládnout vše vlastními silami⁴⁶, jiné naopak dle povahy zakládané firmy 1-3 týdny⁴⁷. V zásadě je třeba počítat s vyhrazením přibližně 2-3 týdnů a určitých finančních prostředků (nad rámec základního kapitálu). Další možností je využít služeb firem poskytujících tzv. ready-made společnosti

- Z pohledu autorského práva je nutné přijmout jeho obecně nízkou vymahatelnost a průkaznost. V souvislosti s poskytovanými službami jsou pro firmu zásadní dva body - udržovat schopnost právně doložit nabytí zakoupených materiálů třetích stran (zejména fotografie z fotobank a písma) a jasně smluvně definovat podmínky užití vlastního díla či díla objednaného pro další použití. V tomto ohledu je třeba zlepšit stávající stav špatně zpracovaných autorských smluv a souvisejících písemných podkladů sloužících ke stanovení podmínek obchodní spolupráce a užití děl.

4.4.1.1.2. Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, které jsou pro malou firmu významné a ovlivňují její okolí patří vývoj makroekonomických ukazatelů a možnosti, které poskytují programy EU a Ministerstva práce a sociálních věcí formou Fondu dalšího vzdělávání.

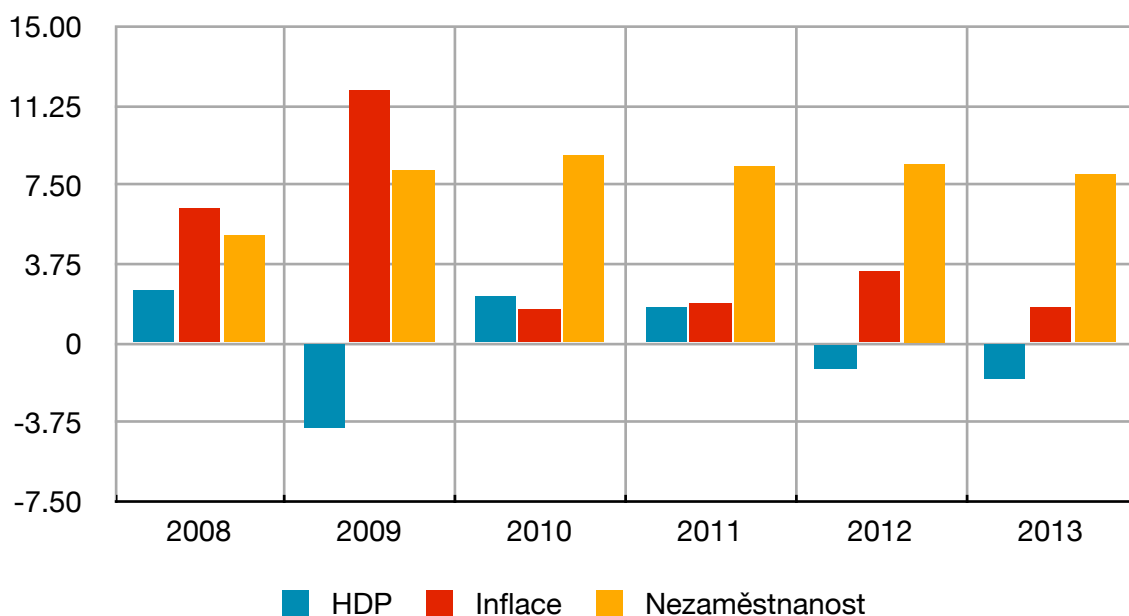
Vývoj HDP, míry nezaměstnanosti a inflace v letech 2008 - 2013 přibližuje následující graf č. 1, ze kterého vyplývá zpočátku rostoucí a nyní poměrně stabilní trend míry nezaměstnanosti na úrovni přibližně 8-9% a klesající trend vývoje HDP.⁴⁸ Význam má sledování trendu, z nějž je možné odvodit dopady na podniky zpracovatelského průmyslu, podniky ve stavebnictví a výrobní podniky jako potenciální velké klienty,

46 Založení s.r.o.: Běh na dlouhou trať. HLAVÁČ, Petr. Měsíc.cz [online]. 2006 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/zalozeni-s-r-o-beh-na-dlouhou-trat/>

47 Založení společnosti s ručením omezeným. Simply Office [online]. 2012 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: http://www.simplyoffice.cz/zalozeni-spolecnosti-na-klic?utm_source=adwords&utm_medium=ppc&utm_campaign=_na%2Bkl%C3%AD%C4%8D

48 SEDLÁČEK, Tomáš, David ORRELL a Roman CHLUPATÝ. Soumrak homo economicus. 1. vyd. V Praze: 65. pole, 2012, 77 s. Double (65. pole). ISBN 978-80-87506-07-3.

jejichž ochota k investicím do marketingu s poklesem produkce a HDP často prudce klesá.⁴⁹ Významným faktorem je i neměnná míra nezaměstnanosti, která ve svém důsledku vytváří stabilní platové prostředí, v němž je zaměstnavatel schopen nabídnout adekvátní odměnu přijímanému zaměstnanci, který nemá přehnaná očekávání. Z pohledu inflace není její vývoj pro firmu nijak zásadní, jelikož podnikatel není věřitelem ani dlužníkem. Inflaci na úrovni v letech 2010 - 2013 lze označit jako zdravou, tudíž lze usuzovat, že ani trh její výší přehnaně netrpí.⁵⁰



Graf 1: Vývoj makroekonomických ukazatelů v % za sledované období
Zdroj: Kurzy.cz⁵¹

Míra nezaměstnanosti souvisí i s posledním významným faktorem, kterým je možnost využití projektu Stáže ve firmách - vzdělávání praxí, jenž vytvořilo MPSV prostřednictvím svého Fondu dalšího vzdělávání. Tento projekt umožňuje firmě získat pracovníky s různou mírou kvalifikace (volba konkrétního stážisty probíhá formou

49 HDP: Pokles o 1,2 procenta (4. čtvrtletí 2012). BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export [online]. 2013 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/hdp-pokles-o-12-procenta-4-ctvrtleti-2012-30130.html>

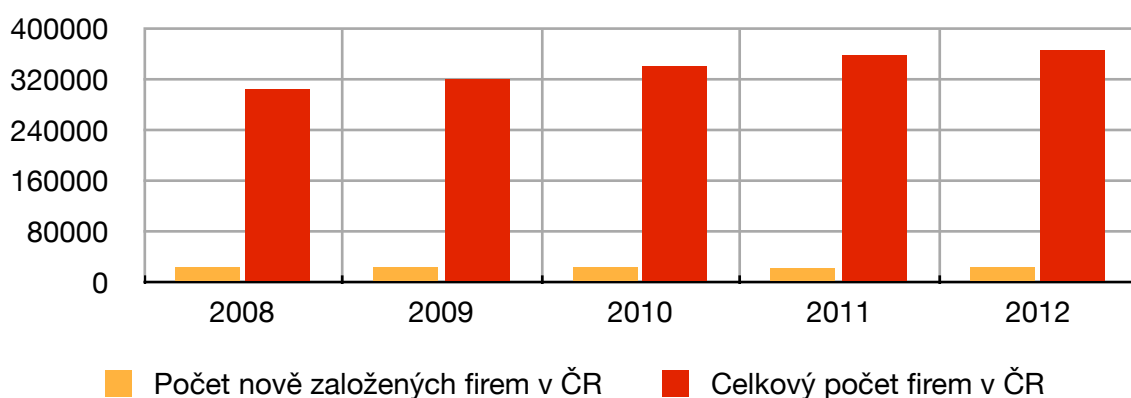
50 Zvládání inflace. Evropská komise: Hospodářské a finanční věci [online]. 2012 [cit. 2013-05-21]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/economy_finance/focuson/inflation/how_cs.htm

51 Makroekonomika - makroekonomické údaje v ČR. Kurzy.cz [online]. 2013 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/>

výběrového řízení) na pozice, které jsou pro firmu do budoucna perspektivní. Stážista tak získá potřebnou praxi a může být firmou posléze zaměstnán na hlavní či vedlejší pracovní poměr. Firma získá za mentoring finanční ohodnocení, které se v závislosti na pozici mentorovaného stážisty pohybuje v rozmezí 50-90tis. Kč. Podnikatel momentálně zvažuje vytvoření pracovního místa pro 1 stážistu/ku na pozici webový grafik (podmínky a vymezení odborné stáže na této pozici viz příloha č. 3). Tato pozice očekává zapojení stážisty v rozsahu 320h a podnikatele/mentora v rozsahu 220h a je dotována částkou 89 206 Kč (tedy 405 Kč/hod mentoringu a konzultací). Problémem může být v tomto ohledu nesprávný výběr kandidáta či snaha o zneužití dotačního fondu. V takovém případě je možné, že bude dotace odebrána či zamítnuta, resp. že mentoring nebude mít pro firmu do budoucna kýžený efekt - vytvoření pracovního místa a zaškolení pracovníka. Projekt má stanovenou trvání do října 2014.⁵²

4.4.1.1.3.Sociokulturní faktory

Mezi hlavní sociokulturní faktory, které ovlivňují širší okolí firmy patří vývoj počtu podnikatelských subjektů, tedy potenciálních zákazníků a ochota zakládat nové podniky. Přehled o vývoji v období let 2008 - 2012 poskytuje následující graf č. 2.



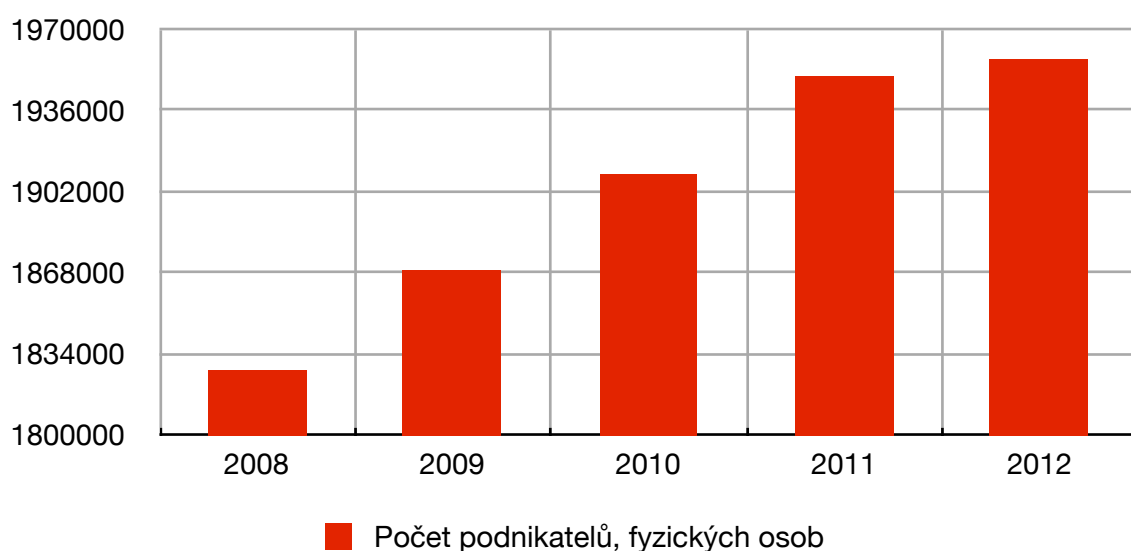
Graf 2: Počet nově založených a existujících firem v ČR
Zdroj: CEKIA.cz⁵³

52 O projektu stáže ve firmách. Stazevefirmach.cz: Národní katalog stáží [online]. 2012 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.stazevefirmach.cz/clanky/o-projektu.html>

53 V Česku vzniká nejméně firem za posledních pět let. ČEKIA.cz: Česká kapitálová a informační agentura [online]. 2012 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.cekia.cz/cz/archiv-tiskovych-zprav/392-tz120911>

Z grafu je zřejmé, že celkový počet kapitálových společností fungujících na českém trhu v průběhu let roste, což je pro firmu jednoznačně dobrá zpráva. Samozřejmě spolu s ostatními subjekty vzniká i množství konkurenčních firem, nicméně dle informací registru ekonomických subjektů bylo v roce 2012 z celkových 366tis. registrovaných kapitálových společností pouze cca 15000 působících v reklamě a průzkumu trhu (dle klasifikace OKEČ), tedy přibližně 4%.⁵⁴

Obdobný rostoucí trend je možné pozorovat i ve vývoji počtu podnikatelů, fyzických osob, podnikajících na území ČR v následujícím grafu č. 3.

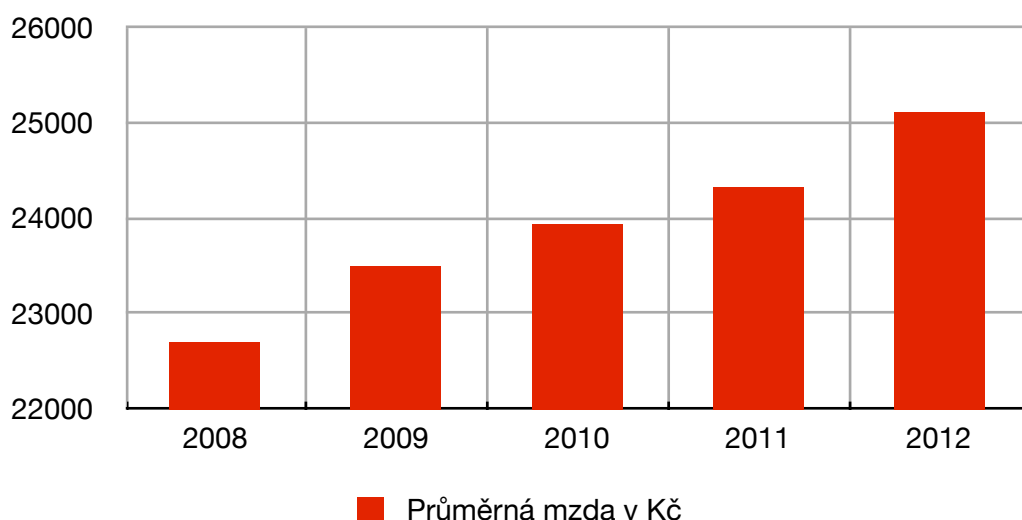


Graf 3: Počet podnikatelů, fyzických osob, podnikajících na území ČR
Zdroj: Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR⁵⁵

Dalším významným faktorem sociokulturní sféry je životní úroveň, resp. příjmy obyvatelstva. Vývoj průměrné mzdy zachycuje graf č. 4.

⁵⁴ Registr ekonomických subjektů. CZSO.cz [online]. 2013 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/registr_ekonomickych_subjektu

⁵⁵ Živnostenské podnikání v ČR v roce 2012 a 2013. SVAZ OBCHODU A CESTOVNÍHO RUCHU ČR. SOČR.cz: Odborná témata [online]. 2013, 18.1.2013 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.socr.cz/scripts/detail.php?id=4353>



Graf 4: Vývoj průměrné mzdy v Kč
Zdroj: Kurzy.cz⁵⁶

S roustoucími příjmy spotřebitelů je možno pozorovat vyšší spotřební výdaje na nákup moderních komunikačních zařízení (zejména tablety a chytré telefony)⁵⁷, jejichž rostoucí počet nutí podnikatelské subjekty optimalizovat své marketingové materiály tak, aby byly konzumovatelné na těchto zařízeních (jde v podstatě o tzv. responzivní či mobilní design).

4.4.1.1.4. Technologické faktory

Rozšíření moderních komunikačních prostředků již spadá do technologických faktorů makrookolí. Vysoká penetrace pevného i mobilního internetu, nákup smartphonů a mobilních zařízení (tablety, netbooky, ...), okamžitá dostupnost informací a možnosti srovnávání, vytváří technologický rámec, který ovlivňuje poptávku po stávajících službách společnosti a po rozšíření portfolia. Již více než 47% Čechů aktivních na internetu vlastní chytrý mobilní telefon či tablet a více než třetina z nich pomocí svého mobilního zařízení vyhledává zboží a služby, přičemž více než 10%

⁵⁶ Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2013: Vývoj výše průměrné mzdy v Kč. Kurzy.cz [online]. 2013 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/?G=1&A=1&page=1>

⁵⁷ Prodej tabletů v ČR raketově roste. KÚŽEL, Filip. Mobilmania.cz [online]. 2012, 19.7.2012 [cit. 2013-05-21]. Dostupné z: Prodej tabletů V ČR raketově roste, vládnou iPad a Transformer Více na: <http://www.mobilmania.cz/bleskovky/prodej-tabletu-v-cr-raketove-roste-vladnou-ipad-a-transformer>

nákup uskuteční.⁵⁸ Tento trend vyvíjí tlak na klienty společnosti, kteří začínají vyžadovat tzv. responzivní design webových stránek, e-shopů, elektronické vizitky, využívání QR kódů při designu obalů atd.

Mobilní verze marketingových materiálů (do budoucna lze předpokládat i razantní nástup online videa)⁵⁹ jsou podle Asociace pro elektronickou komerci trendem, který indikuje nové nákupní chování spotřebitelů.⁶⁰ Na tyto změny se musí připravit a přizpůsobit nejen obchodníci, ale i firmy, které marketingové materiály vytváří.

Dalším z významných technologických faktorů je zrychlení produkčního cyklu vývoje nových verzí grafického software a potřebného hardware. Investice do programového vybavení a do nákupu zařízení je podmíněno produkcí - není možné vytvářet kvalitní výstupy pro různé typy zařízení bez toho, aby je firma měla k dispozici k testování a zároveň je třeba udržovat základní vybavení (počítač, software Adobe) aktuální a konkurenceschopné.

Posledním významným faktorem, který lze přiřadit k technologiím je neustále se vyvíjející odvětví, v němž je pro přežití nutné neustále sledovat nové trendy vývoje grafického designu. Pro účely sledování vývoje se firma aktivně či pasivně účastní mnoha komunitních sítí sdružující grafické designéry z celého světa a získává tak informace, z nichž může odvozovat požadavky současných zákazníků z různých zemí a odvětví.

58 Bez mobilní verze jsou e-shopy jen poloviční, podřídte se zákazníkům. Podnikatel.cz [online]. 2013 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/bez-mobilni-verze-jsou-e-shopy-jen-polovicni-podridte-se-zakaznikum/>

59 Američané tráví více času sledování online videa. Lupa.cz: Server o českém internetu [online]. 2010, 16.11.2010 [cit. 2013-05-21]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/americane-travi-vice-casu-sledovanim-online-videa/>

60 ASOCIACE PRO ELEKTRONICKOU KOMERCI. Aktuality z E-komerce [online]. 2013 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.apek.cz/aktuality-z-e-komerce/>

4.4.1.2. Analýza mikroprostředí

Okolnosti, vlivy a situace, které firma již může určitým způsobem ovlivnit analyzuje tato část práce pomocí Porterova modelu pěti sil. Cílem provedení této analýzy je identifikace sil, které ovlivňují činnost podniku.

4.4.1.2.1. Analýza odvětví

Odvětví, v němž se firma pohybuje se dá označit za kombinaci atomizovaného a konsolidovaného prostředí, kde na konsolidované straně stojí v České republice poměrně malá skupina velkých grafických studií, reklamních a marketingových agentur, které jsou zároveň konkurenty i potenciálními zákazníky (více níže) a na atomizované straně odvětví stojí velké množství malých firem, podnikatelů a grafických designérů na volné noze.

K základním charakteristikám odvětví je možné přiřadit prakticky neomezený trh, jelikož služby z portfolia firem v odvětví je díky moderním technologiím možné poskytovat zákazníkům prakticky kdekoli na světě. Jedinými významnými omezeními trhu jsou množství podnikatelských subjektů jako odběratelů a případné bariéry ve schopnostech firmy (jazykové, neznalost cizích trhů atd.). Další charakteristikou jsou mizivé nároky na vstupní kapitál a nulové bariéry vstupu a výstupu (z dotazníkového šetření vyplývá, že pouze 16% dotázaných od grafického designéra požaduje formální vzdělání v oboru), což nahrává rozšiřování atomizované části odvětví. **Hrozba vstupu nových konkurentů je tedy vysoká.**

Změnotvorné síly, které ovlivňují celé odvětví lze shrnout několika oblastí: **technologie a nová média** (např. příchod mobilních telefonů s operačním systémem iOS, zvýšení prodeje tabletů, mobilní internet), **nové formy a marketingové kanály** (sociální sítě, komunitní sítě atd.), **globalizační trendy** (možnost pracovat odkudkoli pro kohokoli kdekoli).

4.4.1.2.2. Analýza odběratelů

Stávající i potenciální odběratele lze dle vztahu k firmě rozdělit do dvou hlavních skupin.⁶¹ Každá ze skupin přináší firmě jiný objem zakázek, má rozdílnou náročnost a jiným způsobem posuzuje kvalitu. Skupiny jsou víceméně heterogenní a lze je relativně snadno rozlišit. Pro každou ze skupin je vhodné vytvořit speciální komunikační strategii a cílit na ni pomocí rozdílných komunikačních kanálů.

Skupina kupců a přeprodávajících (institucionální zákazníci⁶²)

Do této skupiny patří primárně organizace, které působí na trhu marketingové komunikace jako reklamní či komunikační agentury. Tyto subjekty získávají vlastní zákazníky, pro něž outsourcují grafická řešení u třetích stran, které aktivně vyhledávají. Jde o extrémně významnou skupinu zákazníků, jelikož doposud přináší přibližně 60-75% obrátu. V současné době jde o 3 významné odběratele s nimiž firma navázala strategické partnerství.

Z provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že firmy v této skupině odběratelů převážně nahlízejí na dodavatele jako na partnery (60% respondentů očekává diskuzi, otevřenou komunikaci, podílení se na výstupech spolupráce a intenzivní komunikaci) a pouze necelých 30% z nich podniká v oboru reklamy či marketingu. Celkově 60% podnikatelských subjektů, které se dotazníku zúčastnily v současnosti spolupracuje, či v minulosti spolupracovalo s grafickým designérem, reklamní, marketingovou, komunikační či jinou obdobnou agenturou, přičemž celých 20% není či nebylo spokojeno. Dotazovaní zároveň projevíli preferenci kvality (91%) a ceny (53%) před rychlostí zpracování jejich zakázky (31%).

Odběratelé z této skupiny dle odpovědí v dotazníkovém šetření navíc od dodavatele grafického designu očekávají zejména: zkušenosti v oboru (81%), kreativitu a tvůrčí přístup (87%), schopnost navrhnout alternativní řešení daného problému (52%), schopnost vcítit se do jejich zákazníka (55%) a vyspělou komunikaci (58%).

61 JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

62 Tamtéž

Překvapivým výstupem je, že pouze 3 z celkových 300 respondentů uvedlo, že od dodavatele očekávají vlastní zaměstnance, aktuální programové vybavení (pouhých 6%) a přístup “zákazník má vždy pravdu” (pouhá 3%). **U této skupiny lze předpokládat nižší vyjednávací sílu**, vzhledem k tomu, že služby firmy jsou pro ni zbožím, které musí mnohdy v šibeničním termínu zakomponovat do svých vlastních služeb.

Uživatelé (spotřebitelé⁶³)

Ve skupině tzv. uživatelů jsou zařazeni zástupci firem, které svou vlastní cestou hledají zpracovatele grafických podkladů pro vlastní marketingové kampaně. Jde o firmy u nichž je kontakt proveden přímo, nejčastěji prostřednictvím osobního doporučení některého ze stávajících klientů či pomocí online referenčního portfolia. Lze sem dále zařadit i potenciální budoucí podnikatele, kteří dle odpovědí v dotazníkovém šetření považují z 96% vizuální styl a projev firmy v začátcích podnikání za důležitý a v 79% by byli v začátku svého podnikání ochotni spolupracovat s externím dodavatelem grafických služeb.

Od této potenciální skupiny odběratelů lze dle odpovědí v dotazníkovém šetření očekávat ze 70% otevřenou a intenzivní komunikaci s dodavatelem grafických služeb a zvýšené požadavky na grafický full-servis (75% dotazovaných uvedlo, že od designéra požadují schopnost pracovat s různými typy médií - web, tiskoviny, video, ...). Pro jejich rozhodování jsou důležité prokazatelné zkušenosti v oboru a referenční portfolio (82%), kreativita (91%), schopnost komunikace (76%), časová flexibilita a schopnost plnit sjednané termíny (70%).

Při konfrontaci s preferencemi u uživatelů opět zvítězila kvalita (96%) a cena (67%) na úkor rychlosti zpracování (11%). Tato skupina je navíc předběžně ochotna platit za služby grafického designéra výrazně více, než skupina tzv. kupců (více v kapitole 4.4.2.3 a souvisejících podkapitolách). **U této skupiny lze očekávat vyšší vyjednávací sílu a složitější vyjednávání.**

63 JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

4.4.1.2.3. Analýza konkurence

Vzhledem k charakteru odvětví je vhodné konkurenci rozdělit do dvou celků (atomizovaná konkurence a konsolidovaná konkurence), z nichž se pro analýzu zvolí typičtí zástupci. Vzhledem k charakteru každé ze skupin je také možné konkurenty charakterizovat jako dobrou konkurenci (větší, stabilní firmy v konsolidované části s jasnou strategií, které rozvíjejí obor), od nichž je třeba čerpat inspiraci, a špatnou konkurenci (malé, čerstvé firmy a freelanceři ve výrazně rozsáhlejší atomizované části, kde často nerespektují pravidla, imitují a kopírují tvorbu dobré konkurence, potažmo svou činností dokonce trh negativně ovlivňují), se kterou je firma nucena bojovat zejména kvůli zachování pověsti oboru, nicméně ji tento boj spíše zdržuje a odvádí od vytvoření a prosazování své strategie.⁶⁴ Tento koncept považuji za vhodné doplnit ještě o tzv. typickou konkurenci (v prostředí zkoumaného podniku z atomizované části spektra), která svým zaměřením, výkony, kvalitou, cenou, možnostmi, schopnostmi a dovednostmi v podstatě odpovídá zkoumané firmě. S tímto typem konkurence ovšem zkoumaná firma vzhledem ke svým kapacitním omezením není nucena svádět výrazný konkurenční boj.

Dobrá konkurence - Cognito.CZ, s.r.o.

Agentura Cognito.CZ, působící na trhu od roku 2008, dodává ucelená řešení od analýzy, přes návrh strategie a marketingového řešení až po kreativní návrhy a technickou realizaci projektů. Základní strategii společnosti lze nalézt přímo na webových stránkách:

Nekreslíme a nepíšeme, analyzujeme a tvoříme - při návrhu řešení se vždy snažíme najít konsezus mezi očekáváním klienta a našimi znalostmi chování uživatelů.

Nechlubíme se technologií, rozumíme a zdokonalujeme - perfektní znalost technologií považujeme za samozřejmost. V rámci analýzy a návrhu řešení určujeme jaké technologie jsou pro daný projekt nejvhodnější a snažíme se nejen o jejich maximální využití, ale i o jejich inovaci.

⁶⁴ ZICH, Robert. Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

Nezvolníme po startu, dohlížíme a vyhodnocujeme - spuštěním projektu naše práce nekončí. Sledujeme a analyzujeme všechny faktory ovlivňující vnímání uživatelů, navrhujeme a podnikáme kroky k jejich zlepšení a dohlížíme nad dodržováním určených cílů projektu.

Nebojíme se oponovat, komunikujeme a radíme - plníme klientům jejich přání a sny, ale to neznamená absolutní souhlas s každou myšlenkou či nápadem, který nám klient předloží. Ve svém oboru se vyznáme a proto se nebojíme důrazně doporučovat nejlepší možná řešení i v situaci, kdy jsou v rozporu s návrhy klienta. Jde nám o úspěch projektu a k tomu vede cesta pouze realizací těch nejlepších nápadů, vzešlých mnohdy z vášnivé diskuze.⁶⁵

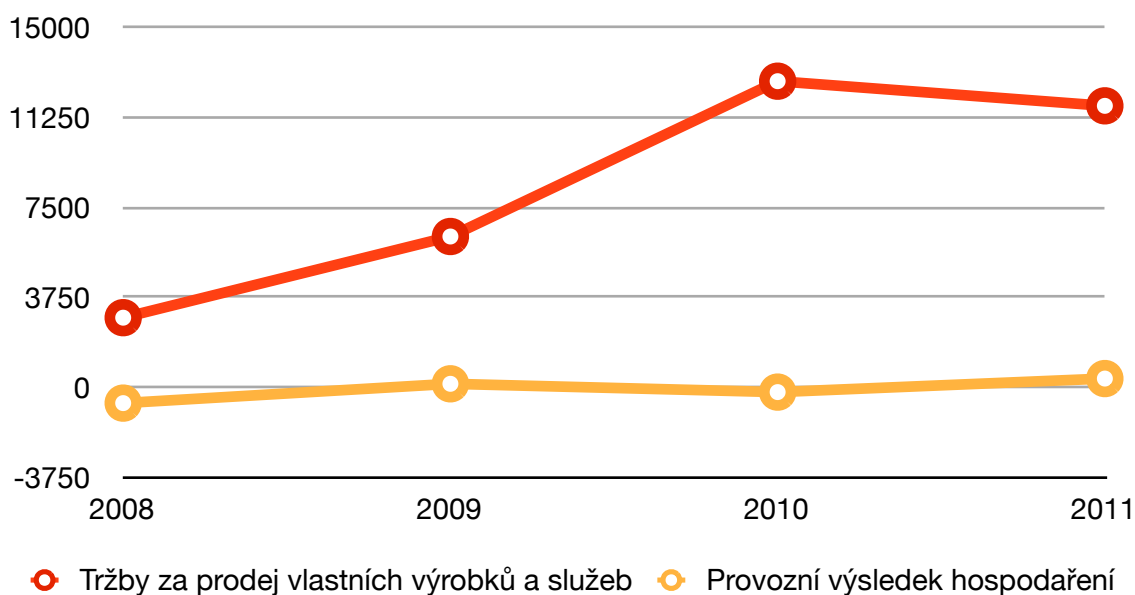
Základními hodnotami či kodexem, který při práci společnost dodržuje jsou snaha o tvorbu originálních a nápaditých řešení ve spojení s udržováním pověsti oboru samotného, jednání s klientem jako partnerem s oboustranným respektem a důvěrou, neustálé sledování, zkoušení a vývoj nových technologií a nakonec absolutní prioritizace perfektních výstupů pro klienta⁶⁶.

Klientské portfolio Cognito.CZ zahrnuje velké firmy jako např. T-Mobile, Natland Group, Active24, Rock Point, Merida Bikes, Hannah, Stock a jeho brandy Božkov, Amundsen či Fernet, ale i menší značky jako např. Medin, Žluté lázně ad.

Ze zveřejněných účetních výkazů vyplývají vývoj tržeb za prodej vlastních služeb a provozního výsledku hospodaření firmy, které zobrazuje graf č. 5.

⁶⁵ Co od nás můžete čekat. Cognito.cz [online]. 2012 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.cognito.cz/internetova-agentura/>

⁶⁶ Cognito codex. Cognito.cz [online]. 2013 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.cognito.cz/cognito-codex/>



Graf 5: Vývoj tržeb a provozního VH spol. Cognito.CZ (v tis. Kč)
Zdroj: Sbírka listin, Justice.cz⁶⁷

U Cognito.CZ bohužel nebylo možné zjistit ceny jednotlivých druhů služeb či alespoň hodinovou sazbu. Vzhledem k počtu projektů (ročně zveřejněno cca 10 realizovaných), komplexnosti poskytovaných řešení a vývoji tržeb lze ovšem usuzovat na částky vysoko nad hranicí vlastních cen.

Z pohledu marketingové komunikace je třeba hodnotit velmi kladně účast firmy na různých oborových soutěžích, v nichž se často umísťuje na předních místech, vydávání vlastního zpravodaje, přinášejícího nové zprávy z oblasti grafického designu, webdesignu, použitelnosti a online marketingových kampaní ve formě tzv. cogniZance magazínu a v neposlední řadě důmyslnou komunikaci na sociálních sítích.

Společnost lze navíc považovat za ideální příklad dobrého konkurenta a zároveň potenciálního odběratele, který si žádá specifickou formu marketingové komunikace.

Typická konkurence - Petr Široký, Lefiath

Mladý a perspektivní grafický designér na volné noze je naopak ideálním kandidátem na vzorový příklad typické konkurence a potenciálního spolupracovníka pro

⁶⁷ Obchodní rejstřík a sbírka listin: Cognito.CZ, s.r.o. Justice.cz [online]. 2012 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a100086418&klic=d7lj55>

outsourcing služeb v jedné osobě. Na trhu působí od roku 2008 a specializuje se na návrhy uživatelských rozhraní, firemní identity, prezentačních webových stránek a e-shopů, což v podstatě kopíruje online část základního portfolia služeb zkoumané firmy.

Strategie tohoto konkurenta zveřejněná na jeho webových stránkách je velice stručná a jednoduchá: *Nabízím atraktivní grafické zpracování s důrazem na použitelnost a funkčnost, vítám klienty, kteří žádají kvalitu a dovedou ji ocenit.*⁶⁸

V klientském portfoliu převažují malé realizace pro poměrně neznámé klienty jako např. tvorba e-shopu Easybuy, hobby-shopu Chyť a puť, prezentace První pražské inkasní a exekuční.

Z finančního hlediska lze usuzovat pouze dle množství zpracovaných a zveřejněných projektů a ceníku produkce (viz tabulka č. 4) na poměrně dobré zdraví firmy. U designéra na volné noze lze zároveň předpokládat nízké fixní náklady (hardware a software) a mizivé variabilní náklady. Ceny služeb se zdají být v souladu s provedeným dotazníkovým šetřením a produkce tak není ani nadhodnocena, což by snižovalo poptávku, ani podhodnocena, což by mimojiné poškozovalo trh.

Tabulka 4: Ceník služeb Petra Širokého
Zdroj: Lefiath.cz⁶⁹

	Webdesign - hlavní strana	Webdesign - podstrana	Návrh loga	Hodinová sazba
Cena:	od 7000 Kč	od 1000 Kč	od 6000 Kč	550 Kč

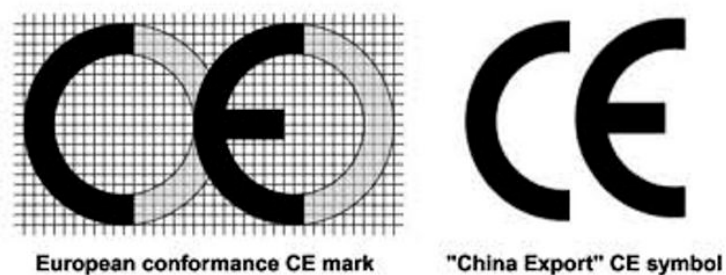
68 Petr Široký: Moje práce funguje a také dobře vypadá. Lefiath.cz [online]. 2012 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.lefiath.cz/cs>

69 Petr Široký: Ceník služeb. Lefiath.cz [online]. 2012 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.lefiath.cz/cs/nabidka-sluzeb>

Špatná konkurence

V případě špatné konkurence jde téměř vždy o fyzické osoby, podnikatele, kteří na trhu fungují či setrvávají pouze chvíli, nerespektují v žádném případě pravidla (často ani základní právní normy) a svou činností trh různými způsoby poškozují.

Firma s nimi nicméně musí svádět konkurenční boj v některých případech v otázkách ceny - často až tragicky nekvalitní práce za extrémně nízké ceny, v jiných případech v otázkách zachování pověsti oboru, kdy někteří “grafičtí designéři” na volné noze jednoduše kopírují tvorbu ostatních firem a tuto následně přeprodávají za zlomkovou cenu přímo svým klientům či do databank grafických elementů, kde jsou tyto práce k dispozici buď zdarma ke stažení nebo opět za absurdní cenu (1-10 USD). Informace o jejich klientské základně jsou prakticky nezjistitelné (webové stránky často mění doménu), finanční situace je neznámá (finanční data ani ceníky nejsou zveřejněny) a marketingová komunikace se dá často bez okolků označit za klamavou. Globální problém plagiátorství v oboru grafického designu, které může mít i důsledky klamání spotřebitele, ilustruje obrázek č. 7.



Obrázek 7: CE vs. China Export
Zdroj: Canik.cz⁷⁰

V případě špatné konkurence je ovšem nutno dodat, že její působení trh na jedné straně poškozuje, na straně druhé naopak automaticky segmentuje na klienty dobré a špatné, resp. (mnohdy k vlastní škodě) neznalé. Zkušenosti pramenící ze spolupráce se zástupci špatné konkurence ovšem mívají na klienty dlouhodobý efekt ve formě skepse

⁷⁰ CE versus CE: Najděte 5 rozdílů: jak se parazituje ve velkém. ČANÍK, Petr. Canik.cz: Seriózně i neformálně o podnikatelské etice [online]. 2007, 2.12.2007 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.canik.cz/2007/12/02/ce-versus-ce-najdete-5-rozdilu-aneb-jak-se-parazituje-ve-velkem/>

či nedůvěry, která ještě prohlubuje už tak komplikovanou situaci přesvědčování zákazníka v marketingu více či méně nehmotných služeb.

4.4.1.2.4. Analýza substitutů

Substituty jsou v oboru grafického designu všudypřítomné. **Jakýkoli grafický návrh může být potenciálním substitutem jiného návrhu daného řešení.** Stejně platí samozřejmě i u jiných typů služeb (koneckonců zákazníkovi může být primárně jedno kdo jej ostříhá, hlavně když dosáhne svého cíle - zkrácení vlasů). Zde ovšem vzrůstá hodnota předchozích úspěchů a kvality (kdokoli mne zvládne strojkem ostříhat, holič mne zvládne ostříhat tak, abych se nemusel stydět vyjít ven a jen renomovaný kadeřník ostříhá mou partnerku tak, aby se cítila jako filmová hvězda), která ve spojení s adekvátní cenou funguje jako přesvědčovací páka. Kvalitním řešením a jasnou komunikací výhod spolupráce (např. i poměr cena/kvalita) může firma všudypřítomné substituty prakticky eliminovat, jelikož se může stát *první volbou určitého tržního segmentu*.

Problémovou oblastí zůstávají skryté tendry, kdy firmy vlastně ani neví, že jsou účastníky tajného výběrového řízení, v němž zadavatel zvolil více dodavatelů, kteří každý zvlášť prezentují své návrhy řešení, z nichž jeden vítězný je vybrán pro realizaci. V takovém případě jsou substituty postaveny přímo vedle sebe a je možné je omezeně srovnávat a hodnotit.

4.4.2. Analýza interního prostředí

Cílem analýzy vnitřního prostředí je nalezení klíčových zdrojů a schopností podniku, které firma má nebo jí naopak v současnosti chybí, aby mohla reagovat na příležitosti a čelit hrozbám, které skýtá její externí okolí. Výstupem této části analýzy budou tedy silné a slabé stránky podniku a identifikované klíčové kompetence.

4.4.2.1. Technologické faktory

Firma vlastní potřebné hardwarové a softwarové vybavení v podobě počítače iMac 27" 2.7 GHz, 12 GB DDR3 RAM, tablet Wacom Intuos 5M, iPad 3.gen s Retina displejem, iPhone 4 a nejnovější Adobe Creative Cloud (tedy kompletní balík Creative Suite 6). Uvedené vybavení v současné době podnikateli umožňuje poskytovat všechny služby v odpovídající kvalitě. Vzhledem k vývoji operačního systému iOS, na nějž se chce v budoucnu alespoň okrajově zaměřit bude třeba brzy obnovit vybavení mobilních zařízení (iPhone a iPad), aby odpovídalo upgradovaným verzím na trhu. Vybavení je pro firmu klíčové, jelikož pouze jeho vlastnictvím může zodpovědně testovat výstupy na těchto zařízeních. Doposud poměrně aktuální vybavení je tedy silnou stránkou.

Z pohledu znalostí technologií lze mezi technologickými faktory nalézt jak silné, tak slabé stránky. Znalost balíku Adobe CC je z pohledu webdesignu, tiskového designu, designu logotypů a firemní identity a profesionálních retuší - tedy z pohledu základních složek portfolia nabízených služeb - zcela dostačující. I přesto se podnikatel ve znalosti tohoto SW nadále vzdělává např. formou účasti v LightGarden Academy kurzech profesionální fotografické postprodukce. Jde tedy o silnou stránku, která se navíc stále rozvíjí.

Naopak znalosti videopostprodukční části balíku Adobe CC jsou prozatím minimální a do budoucna je třeba se na ně zaměřit! Stejná situace nastává ve znalosti moderních technologií zpracování webových stránek (kódování, programování), alespoň základní znalosti objektového programování pro iOS a znalost odpovídajícího SW je prozatím minimální. Do budoucna se tak firma připravuje o možnost rozšíření služeb o tvorbu videa, jeho postprodukci, video efekty, design aplikací pro operační systém iOS. Nadále je třeba zlepšit i znalosti z oblasti fotografie a zajistit odpovídající vybavení pro tvorbu videa a vlastní fotoprodukce. V tomto ohledu jde tedy o slabé stránky, které firmu do budoucna omezují.

4.4.2.2.Současné marketingové faktory

V současném stavu firma nemá definovanou žádnou misi, vizi ani konkrétní strategii a dá se tedy říci, že v podstatě neví kam se chce dostat, jakým způsobem se bude na své cestě chovat ani kterým směrem se k cíli dostane, respektive jde o vágní vyjádření - prostřednictvím plnění zákaznických potřeb získávat prostředky pro rozvoj a transformaci na kapitálovou společnost, chovat se eticky, dodržovat termíny a poskytovat kvalitu převyšující zákaznické rozpočty. Tuto univerzální definici smyslu existence lze považovat za jednoznačně slabou stránku, stejně jako neexistující dlouhodobou strategii. Zároveň svou komunikaci nemá zacílenou, jelikož nemá definovány tržní segmenty, na které se chce zaměřit ani usměrněnou, jelikož neví, jakou pozici chce v preferencích zákazníků dosáhnout.

Současný marketingový mix je tedy sestaven velice zevrubně a v nejlepším případě o něm lze konstatovat, že naplňuje pouze krátkodobé cíle. Z pohledu 4P je současný marketingový mix vyjádřitelný v podobě:

Produkt

Nabídka grafických služeb (webdesign, tiskový design, ad. již uvedené), konzultace v oblasti použitelnosti a e-commerce a související služby s realizací projektu (zajištění online prostoru, zajištění tisku, PPC kampaně, ad.).

Cena

Vždy individuálně stanovená dle rozsahu konkrétního zadání a možností klienta. Častěji než by bylo vhodné se přizpůsobuje představám zákazníka bez výrazné změny kvality. Jedinou pevnou hranicí je hodinová cena drobných úprav ve výši 400 Kč/hod. Ceny v současnosti nejčastěji poskytovaných služeb se dají shrnout do intervalů 3 - 6000 Kč za design logotypu, 5 - 8000 Kč za design prezentačního webu, 8 - 15 000 Kč za design e-shopu.

Distribuce

Distribučním kanálem jsou v otázce doručení hodnoty zákazníkovi buď moderní technologie (způsoby předání vytvořených dat) typu FTP, tzv. cloudových služeb či jiného způsobu, který vyhovuje danému klientovi. V případě využití těchto distribučních cest jde převážně o segment kupců a přeprodávajících.

Pro segment uživatelů jsou hlavním distribučním kanálem strategičtí partneři, kteří zajišťují doplňkové služby. Jejich kvalita je na poměrně vysoké úrovni ovšem často dochází k jistému odklonu komunikace předávané hodnoty finálnímu uživateli. Tento odklon, či lépe řečeno komunikační šum, vzniklý v důsledku předávání informací zákazníkovi (uživateli) skrze partnera lze označit za slabou stránku. V ostatních ohledech lze distribuci finálních hodnot uživateli prostřednictvím strat. partnerů považovat s jistou rezervou za silnou stránku firmy. Již z kombinace silné a slabé stránky lze usoudit, že je v této oblasti jednoznačně co zlepšovat.

Komunikace

Komunikačními prostředky, které firma v současnosti využívá, jsou prozatím pouze vlastní webové stránky, na nichž prezentuje realizované projekty a nesystematicky prováděná Google AdWords kampaň, která ovšem kromě několika poptávek nepřinesla žádný projekt, který by firma zpracovala. Firmě chybí i základní sada materiálů, jako jsou vizitky, hlavičkové papíry, obálky, tištěné portfolio atd.

Dalšími kanály po nichž provádí komunikaci své nabídky jsou komunitní online sítě jako např. Dribbble a profesionální Behance pod hlavičkou Adobe. Tyto kanály jsou využívány sporadicky a opět nesystematicky a firma by jednoznačně měla vyhradit zdroje na jejich plné využití. Současný stav komunikace lze tedy zařadit mezi slabé stránky.

Pro vývoj a implementaci strategie je důležité stanovit marketingový mix z pohledu spotřebitele - tedy metodou 4C a tento případně doplnit o 4P pohled ze strany prodávajícího.

4.4.2.3.Finanční faktory

Z velikostní podstaty firma operuje se značně omezenými finančními zdroji. Každá marketingově orientovaná investice je proto dlouze zvažována, až často ztratí smysl, jelikož příležitost je již využita jiným subjektem či pominula úplně. Klíčovým faktorem je v tomto ohledu pro firmu platební morálka hlavních klientů (viz tabulka č. 5 níže), která určuje většinu disponibilních finančních prostředků firmy v čase.

Tabulka 5: Platební morálka klíčových odběratelů (doba splatnosti ve dnech)

	2011	2012	2013
Entity production s.r.o.	30	40	30
Kelio s.r.o.	-	24	27
24 DEVELOPMENT s.r.o.	21	73	25

Z tabulky je zřejmý růst doby splatnosti v roce 2012 u dvou ze tří klientů. Statistika pro společnost 24 DEVELOPMENT s.r.o. je ovšem ovlivněna významnou pohledávkou, která byla proplacena až po 240 dnech.

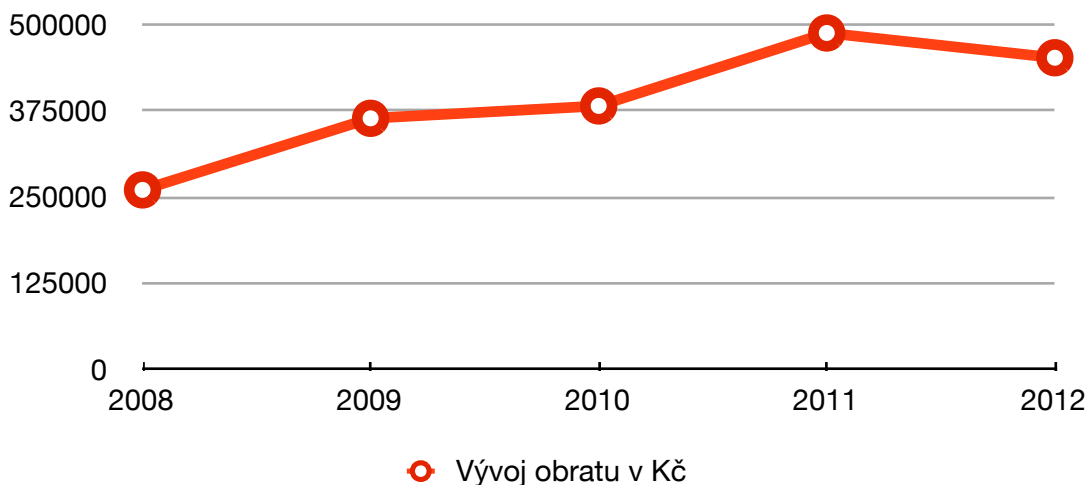
Průměrná splatnost vystavených faktur u ostatních klientů je 19 dní, tedy výrazně nižší. Obrat spojený s ostatními klienty je ovšem vůči hlavním partnerům poměrně zanedbatelný.

Dle informací získaných od partnerů jde ovšem o velice častý jev, kdy větší firmy jednoduše likvidují malé dodavatele dlouhým zdržováním plateb. Např. některé pohledávky Entity production s.r.o. vůči odběratelům jako jsou Heineken Česká republika a.s. či Amica Commerce s.r.o. jsou propláceny s více než 6měsíčním zpožděním.

Firma by se tedy měla zaměřit na zlepšení platební morálky hlavních odběratelů, jelikož spolupráce s nimi je silnou stránkou, ovšem schopnost získat finanční prostředky v době splatnosti je stránkou slabou.

4.4.2.3.1. Vývoj cen a obrátu

Přehled o vývoji obrátu v letech 2008 - 2012 poskytuje graf č. 6 níže. Z něj je patrné, že firma poměrně stabilně roste, s mírným propadem v roce 2012.



Graf 6: Přehled o vývoji obrátu v letech 2008 - 2012 v Kč, zaokrouhleno na tis.

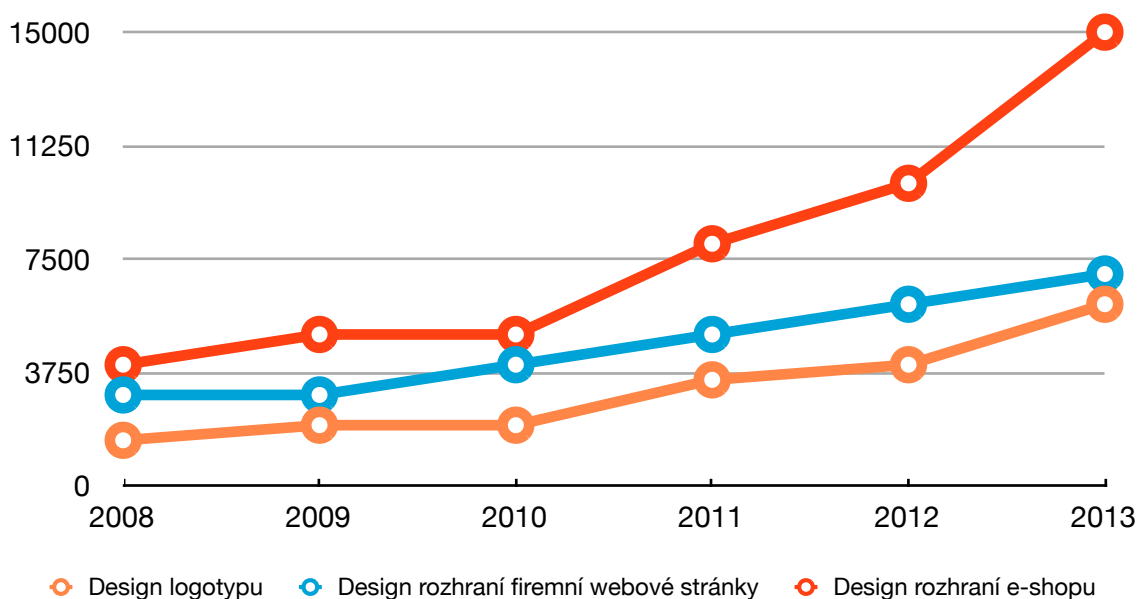
U vývoje cen je v průběhu podnikání patrný zkušenostní efekt, kdy díky zvyšování počtu realizovaných projektů a rostoucím zkušenostem může firma přinášet kvalitnější služby a tím pádem zvyšovat ceny.

Do zvyšování cen se promítá i rostoucí snaha o sledování konkurence a srovnávání cen s kvalitativně obdobnými poskytovateli služeb (typickou konkurencí). Dalším faktorem působícím na zvyšování, resp. možnost zvyšování cen, je vzdělávání podnikatele v oboru a snaha o zajišťování komplexnějších řešení (tedy kontakty na dodavatele doplňkových služeb, které klienti oceňují - 42% respondentů, stávajících podnikatelů, v dotazníkovém šetření uvedlo, že tyto doplňkové služby od grafického designéra očekávají).

Přehled o průměrných cenách hlavních služeb poskytuje následující tabulka č. 6 a doplňující graf č. 7.

Tabulka 6: Vývoj průměrných cen vzorových služeb v letech 2008 - 2013

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Design logotypu	1500	2000	2000	3500	4000	6000
Design rozhraní firemní webové stránky	3000	3000	4000	5000	6000	7000
Design rozhraní e-shopu	4000	5000	5000	8000	10000	15000
Drobné úpravy, hodinová sazba	0	100	200	300	300	400



Graf 7: Grafické zobrazení vývoje průměrných cen vzorových služeb v letech 2008 - 2013

Z výsledků dotazníkového šetření dále vyplývá, že 20% současných podnikatelů by bylo ochotno za design logotypu zaplatit 5 - 10 000 Kč, tedy více než je současná cena, dále, že 27% by bylo ochotno za design firemních stránek uhradit 8 - 12 000 Kč a dalších 27% dokonce více než 12 000 Kč a nakonec 33% respondentů uvedlo, že za design elektronického obchodu by byli ochotni vydat 15 - 30 000 Kč. Z otázek týkajících se drobných grafických prací a hodinové sazby vyplynulo, že nejčastější maximum, které jsou ochotni respondenti zaplatit za hodinu práce grafického designéra je 500 Kč (34%), v ojedinělých případech až 700 Kč (10%).

Potenciální podnikatelé jsou v otázkách cen poněkud odvážnější a uvádí, že cenu návrhu logotypu odhadují převážně na 5 - 10 000 Kč (41% dotazovaných), cenu webových stránek 8 - 12 000 Kč (36%) a hodinovou sazbu 500 - 700 Kč (84%).

Výsledky šetření tedy napovídají dalším možnostem zvyšování cen.

4.4.2.4. Klíčové kompetence

Dlouhodobě perspektivní strategie firmy by měla být postavena na budování konkurenční výhody pomocí klíčových kompetencí. Bez definování jasné výhody pro zákazníka, která v ideálním případě i odlišuje podnik od konkurence, se firma omezuje z velké míry pouze na soupeření cenou. Vzhledem k předchozí kapitole a snaze o další zvyšování cen je třeba tento trend zdůvodnit identifikací klíčových kompetencí.

Z pohledu podnikatele jsou hlavními výhodami spolupráce s firmou:

Firemní kultura

Ačkoli jde o podnik jednotlivce, je firemní kultura - tedy to co určuje zákaznickou zkušenost po realizaci projektu - velkým aktivem. Schopnost komunikace, argumentace, přínos návrhů před započítáním realizace, schopnost identifikovat problémové oblasti již v zadání projektu a bezchybné plnění sjednaných termínů přináší klientům jasnou výhodu. Přestože někdy dochází k navýšení rozpočtu či jiným komplikacím, je vstřícný přístup ke klientům a snaha o řešení problémů v jejich prospěch faktor, který zajišťuje vysokou spokojenost.

Schopnost vcítit se do zákazníka

Tento typ kompetence neznamena pouze schopnost vcítit se do potřeb klienta, ale především jeho vlastních zákazníků. Tvorba marketingových materiálů by vždy měla být podřízena požadavkům a představám cílové skupiny - tedy zákazníků klienta. Snaha o nalezení řešení, které bude vyhovovat především této skupině je doposud klienty firmy vysoce ceněna.

Kreativita ve spojení se znalostmi

Tvorba grafických návrhů marketingových materiálů musí splnit předem definovaný cíl. Způsob, jakým designér jeho splnění pojme, je ovšem otázkou kreativity a tvůrčího přístupu. Míra kreativity nicméně musí být v rozumné míře podřízena možnostem, které dané médium nabízí (např. standardy přístupnosti webu či prostá čitelnost informací v tiskové grafice a sazbě). V tomto ohledu firma vyniká a nabízí vysokou míru kreativních řešení, které zároveň splňují specifické požadavky různých typů médií a poskytuje i poradenství v oblasti konkrétních kritérií přístupnosti pro určité skupiny uživatelů (schopnost analyzovat čitelnost informací pro uživatele se zrakovým postižením apod., viz obrázek č. 8).



Obrázek 8: Analýza čitelnosti obsahu pro uživatele s vetchozrakostí (Presbyopie > 30%)

Nejprve analýza, poté řešení a další analýza

Nejen díky nástrojům, které byly vyvinuty ve firmě 24 DEVELOPMENT s.r.o., ale i za pomoci vlastních modelů, zkušeností, výstupů z Google Analytics a dalších analytických aplikací třetích stran, je společnost schopna poskytovat skutečně funkční grafická řešení, která uživatelům designu umožňují komfortně získat informace, které jim chtěl klient sdělit. Spojení znalostí o chování uživatelů, tvorby funkčních a estetických grafických řešení a analýzy zvyšuje hodnotu pro zákazníka.

4.5. SWOT analýza

Z předešlých analýz vyplunuly hrozby, příležitosti, silné a slabé stránky, které sumarizuje následující tabulka č. 7, která jednotlivým faktorům přiřazuje váhu od 1 do 10. Tento souhrn slouží jako podklad pro následující analýzy příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, které mají pro budoucí rozvoj firmy význam.

Tabulka 7: Souhrn vstupů pro SWOT analýzu

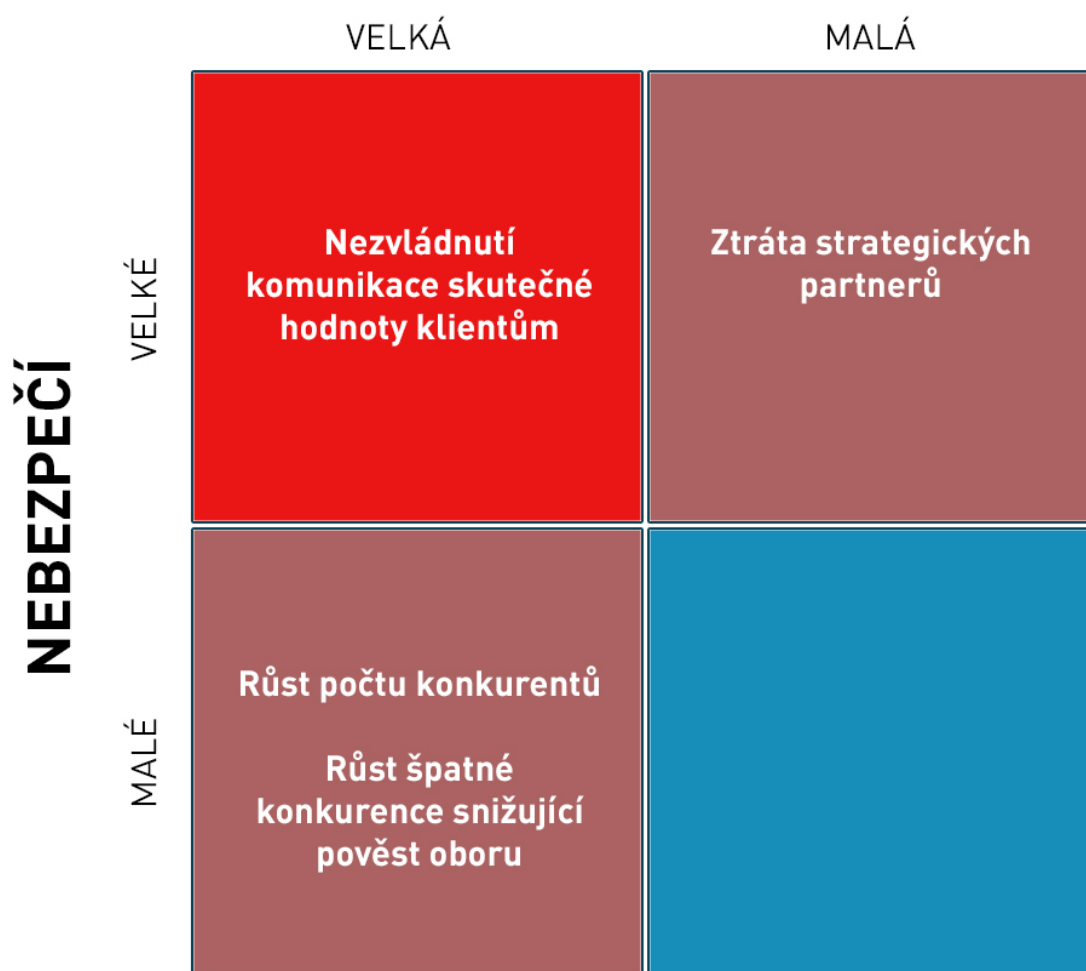
HROZBY	Váha
Ztráta strategických partnerů	10
Nezvládnutí komunikace skutečné hodnoty klientům	8
Zvyšování odvodů do státního rozpočtu	5
Špatná vymahatelnost autorského práva	3
Růst počtu konkurentů	7
Růst špatné konkurence snižující pověst oboru	8
PŘÍLEŽITOSTI	Váha
Využití outsourcingu pro vykrytí přebytečné poptávky	5
Změna právní formy na s.r.o. a s tím spojené zvýšení image	7
Možnost využití stážistů z Fondu dalšího vzdělávání	8
Rostoucí počet podnikatelských subjektů (potenciálních klientů)	9
Rostoucí počet mobilních zařízení, pro něž je třeba optimalizovat design	7
Vysoký podíl potenciálních klientů, kteří považují vizuální styl firmy za důležitý	5
Možnosti zvyšování cen	9
SLABÉ STRÁNKY	Váha
Omezené finanční a lidské zdroje	8
Neznalost SW pro práci s videem	7
Neznalost programování, kódování a systému iOS	6
Neznalost fotografické práce a chybějící vybavení pro fotopraxi	4
Absence mise, vize a strategie	9
Zastaralé online portfolio	9
Schopnost předávání hodnoty zákazníkům pomocí strategických partnerů	4
Současný stav marketingové komunikace	8
Doba splatnosti pohledávek	7

SILNÉ STRÁNKY	Váha
Schopnost práce s různými médii	8
Schopnost vcítení do potřeb klienta i jeho zákazníků	7
Aktuální základní HW i SW vybavení	5
Znalost SW pro webdesign, tiskový design a tvorbu CID	9
Distribuce pomocí strategických partnerů	6
Schopnost zajistit doplňkové služby	8
Zvládnuté analytické nástroje	7
Kreativita	8
Firemní kultura a stav spokojenosti zákazníků	8

Firma nemá, vzhledem k omezeným zdrojům, možnost adresovat všechny hrozby a adekvátně se na ně připravit, stejně jako všechny příležitosti využít pomocí svých silných stránek a eliminovat všechny své slabé stránky. Proto jsou pro návrh strategie použity z předešlého souhrnu pouze položky s váhou 10 až 7, tedy nejzávažnější hrozby a slabé stránky s nimiž je třeba bojovat, příležitosti k rozvoji a silné stránky, které má v budoucnu smysl rozvíjet.

Primárně je třeba provést tzv. OT analýzu - tedy zhodnotit příležitosti a hrozby. Její přehled v souvislosti s rizikem vzniku a intenzitou nebezpečí, resp. atraktivitou poskytují obrázky č. 9 a 10 na následujících stranách. Tyto subanalýzy pomohou stanovit priority příležitostí a hrozeb ve finálním srovnání.

PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU

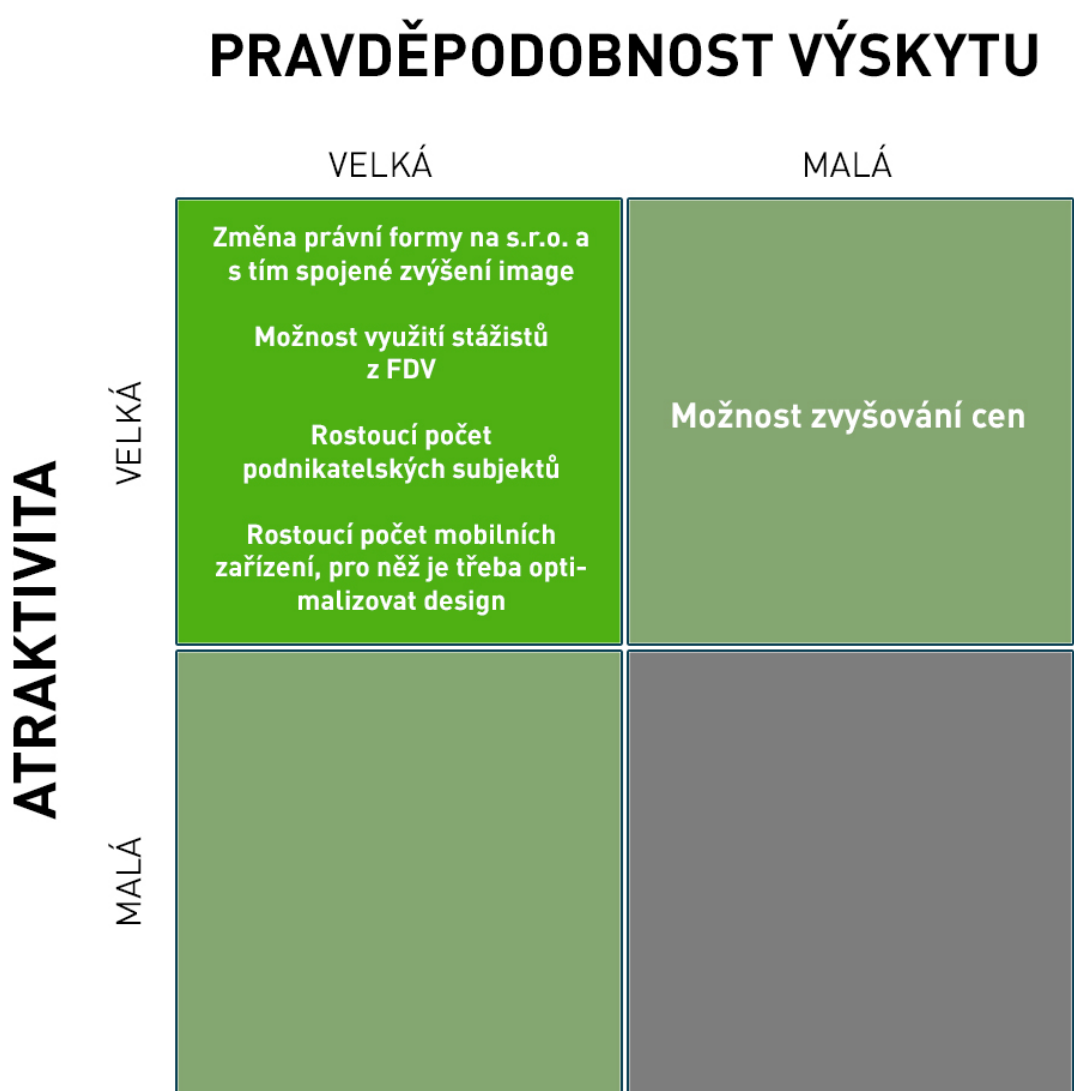


Obrázek 9: Zhodnocení hrozeb

Z analýzy hrozeb vyplývá palčivé nebezpečí nezvládnutí komunikace reálné hodnoty poskytované klientům. V tomto ohledu je nutné zapojit maximální úsilí pro nastavení takové marketingové komunikace, která bude jasně sdělovat výhody spojené s využitím služeb firmy, jelikož její poskytovaná hodnota převyšuje prosté grafické ztvárnění materiálů klienta. Je nutné zdůraznit hodnotu analýzy před započítáním projektu i analýzy po spuštění projektu, jako součásti poskytovaných služeb.

Růst počtu konkurentů a zároveň růst počtu tzv. špatných konkurentů (např. grafičtí designéři z Indie apod.) jsou sice hrozbami, avšak firmou neovlivnitelnými, na něž je ovšem stále třeba se připravit a komunikací výhod a kvality nabízených služeb je v maximální možné míře eliminovat.

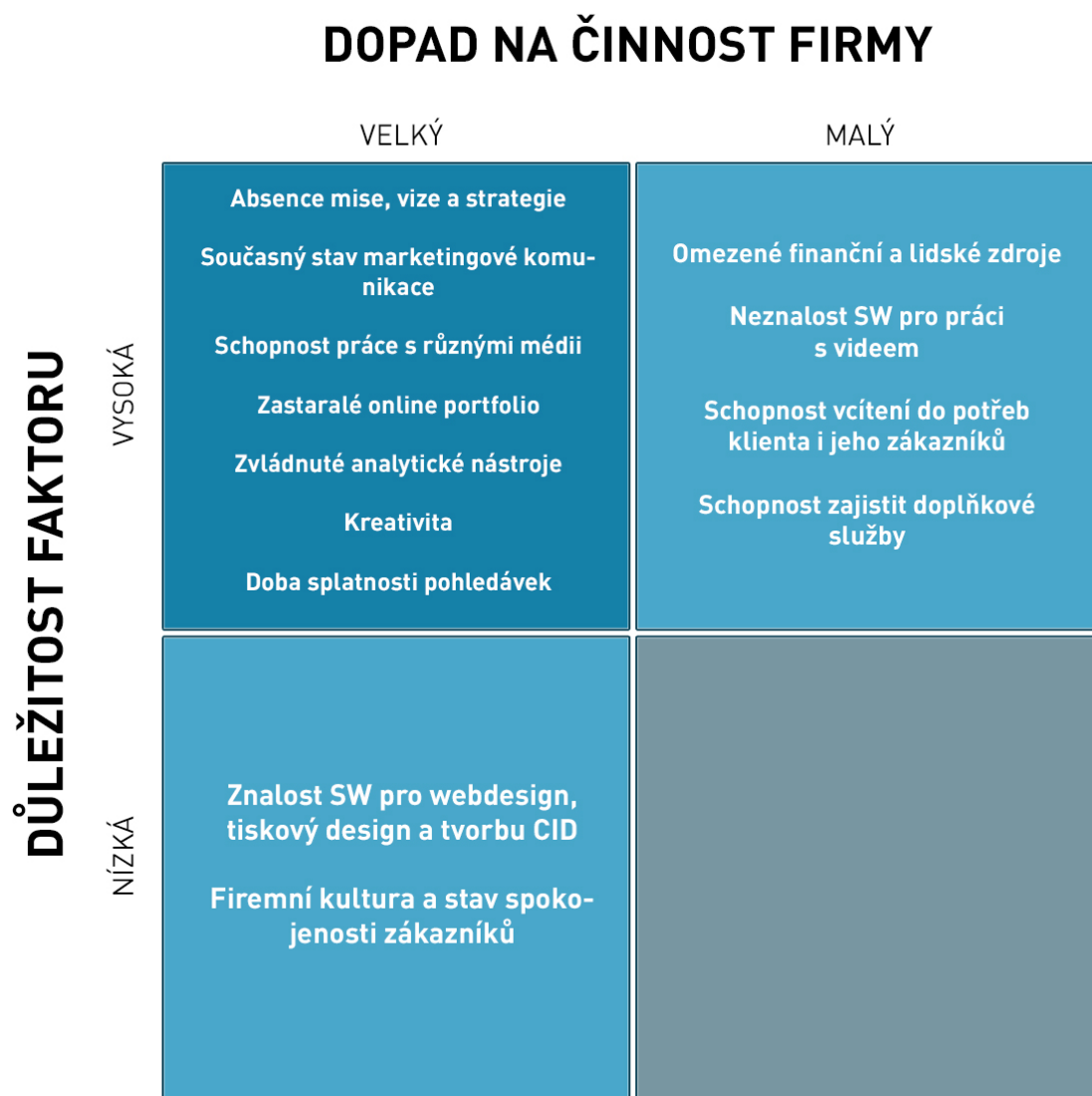
V neposlední řadě ztráta strategických partnerů by pro firmu mohla mít likvidační důsledky. Jde o klíčové zákazníky a poskytovatele doplňkových služeb, bez nichž se nelze obejít. Jejich ztráta je sice nepravděpodobná, ale stále je hrozbou, kterou je třeba neustálým zlepšováním poskytovaných služeb a servisu omezit.



Obrázek 10: Zhodnocení příležitostí

Analýza příležitostí odhaluje vysokou atraktivitu všech hodnocených příležitostí, jejichž využití je pro strategický rozvoj společnosti velmi důležité. Zaspání kterékoli z těchto oblastí by se mohlo projevit jako hrozba ve formě konkurence, která tyto aspekty zvládla využít.

Subanalýza silných a slabých stránek (tzv. SW analýza) hodnotí pozitivní a negativní vliv na činnost podniku z hlediska důležitosti a dopadu daného faktoru.⁷¹



Obrázek 11: Zhodnocení důležitosti a dopadu silných a slabých stránek

⁷¹ KOLEKTÍV, Dagmar Lesáková a. Strategický marketingový manažment. 1. vyd. Hronský Beňadik: Netri. ISBN 80-968-9048-4.

Obrázek č.11 ilustruje do rozvoje kterých silných stránek je třeba soustředit pozornost a vyhradit zdroje (levý horní kvadrant), které faktory sice mají velký dopad na činnost firmy, avšak jejich rozvoj má nízkou prioritu (levý dolní kvadrant) a na které řešení a rozvoj kterých faktorů by se měl podnikatel zaměřit (pravý horní kvadrant). Analogicky vše platí i pro slabé stránky v SW analýze obsažené. Tato subanalýza tedy taktéž napomáhá stanovit priority pro syntézu do finální SWOT analýzy uvedené níže v obrázku č. 12., která obsahuje výstupy předchozích subanalýz seřazené dle důležitosti.

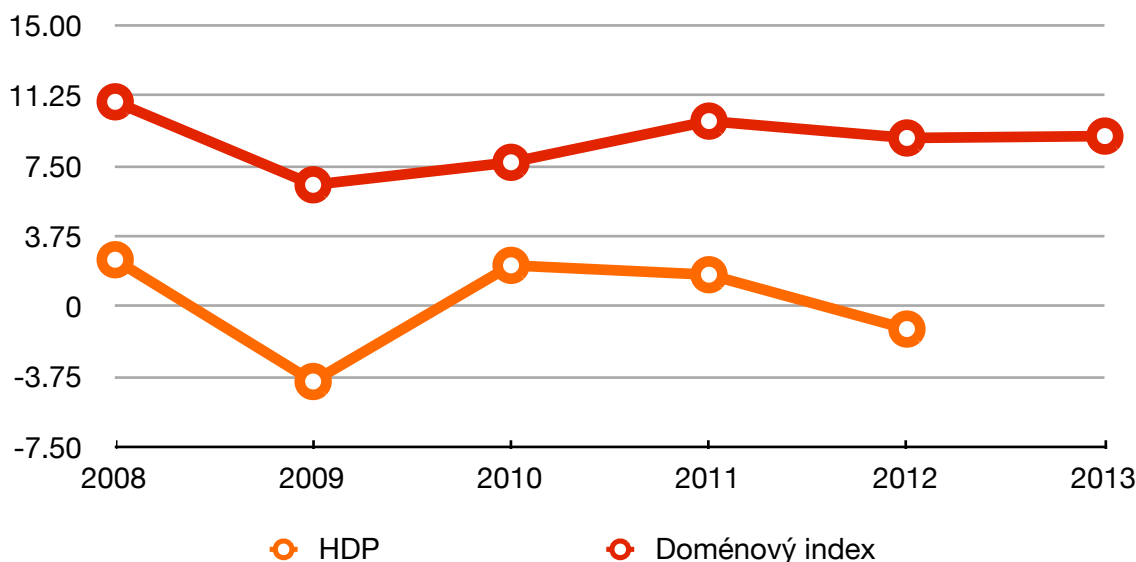


Obrázek 12: Souhrnná SWOT analýza faktorů seřazených dle důležitosti

4.6. Predikce vývoje působení na českém trhu

Vzhledem k tomu, že např. webová prezentace je dnes samozřejmou součástí většiny podnikatelských projektů, je i růst počtu nově registrovaných domén indikátorem vývoje trhu, resp. kondice celého hospodářství.⁷² Nové .CZ domény sice stále přibývají (což kopíruje trend rostoucího počtu podnikatelských subjektů), avšak tempo růstu se před pěti lety výrazně zpomalilo a návrat na předkrizové hodnoty - zdá se - zatím nelze čekat.

Závislost vývoje registrací domén a růstu celé ekonomiky nejlépe vynikne, srovnáme-li poměr nově registrovaných domén a zrušené .CZ domény - tzv. doménový index s růstem HDP v grafu č. 8.



Graf 8: Vývoj doménového indexu a růstu HDP ČR, Doménový index / 10 - vyjadřuje změnu podílu růstu nově registrovaných a zrušených .CZ domén
Zdroj: Active24.cz⁷³

⁷² Snížený zájem o nové domény potvrzuje nulový hospodářský růst. JANČA, Jan. Cognito.cz: Zpravodaj [online]. 2013, 19.4.2013 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.cognito.cz/internet/snizeny-zajem-o-nove-webove-adresy-potvrzuje-nulovy-hospodarsky-rust/>

⁷³ Vývoj počtu nových domén věrně kopíruje vývoj české ekonomiky. Active24.cz [online]. 2013 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.active24.cz/o-spolecnosti/media/tiskove-zpravy-2013/vyvoj-poctu-novych-domen/>

Aktuální predikce MFČR o vývoji stavu ekonomiky hovoří o růstu HDP o 1,2% v roce 2014⁷⁴, což naznačuje mírné zlepšení situace. Pro firmu z těchto dat tedy plyne možnost dalšího uplatnění a mírně rostoucí poptávky vzhledem k mírnému tempu růstu podnikatelských subjektů jako potenciálních odběratelů. Ve spojení se snahou o růst cen v závislosti na kvalitě poskytovaných služeb jsou tedy vyhlídky na působení na českém trhu pro rozvoj firmy relativně dobré. Díky růstu cen je možné očekávat mírný pokles poptávky, který by ovšem mohl zvrátit uvedený růst podnikatelských subjektů. Navíc je možné, že v rámci nových podnikatelů vzniknou i noví strategičtí odběratelé či partneři, na něž se firma bude chtít cíleně zaměřit (z předchozích analýz vyplývá, že přibližně 4% firem operuje v oblasti reklamy, marketingu a komunikace).

Je jasné, že pro jakýkoli rozvoj a využití tržních příležitostí je potřeba, aby firma měla ucelenou strategii, která jejímu chování bude dávat směr a bude svou realizací poskytovat firmě prostor pro vytvoření image, které chce u svých klientů dosáhnout.

Otázkou ovšem zůstává, zda bude tempo růstu trhu v ČR (a tedy odvozeně tempo růstu firmy) podnikateli stačit nebo zda bude hledat alternativní uplatnění na zahraničních trzích (z nichž nejzajímavější je trh v USA) pro vykrytí případného volného časového fondu. Na tuto otázku se pokusí odpovědět poslední část analýzy pomocí informací o možnostech, které tento trh skrývá.

4.7. Alternativní uplatnění na trhu v USA

Potenciální volné kapacity je možné využít na americkém trhu, které pro grafické designéry nabízí (díky své velikosti a koncentraci technologicky zaměřených firem) v podstatě neomezené možnosti, ale i vysokou konkurenci. Proniknout na americký trh by v rámci Ansoffovy matice znamenalo využít strategii rozšíření trhu (uvedení stávající služby na nový trh).

74 Makroekonomická predikce: Shrnutí predikce. Ministerstvo financí České republiky [online]. 2013 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre_78191.html

V roce 2010 operovalo na trhu v USA více než 27 milionů podnikatelských subjektů⁷⁵, což vytváří v kontrastu s trhem v ČR ohromné množství potenciálních zákazníků a poptávky. Dle informací získaných z modifikovaného dotazníkového šetření, provedeného na americkém trhu vyplývá, že podnikatelé a potenciální podnikatelé v USA jsou ochotni platit za služby grafického designéra řádově více, než podnikatelé v ČR: např. 44% respondentů uvedlo, že za hodinu odborné práce grafického designéra je dle jejich názoru adekvátní odměna ve výši 1500 - 2000 Kč⁷⁶, za logo své firmy je 57% dotázaných ochotno zaplatit 5 - 10 000 Kč, 14% dokonce 10 - 20 000 Kč a dalších 14% dokonce více než 20 000 Kč. Nejmarkantnější rozdíly jsou ovšem patrné v pohledu na ceny online produkce - designu elektronických obchodů a firemních webových stránek - kdy jsou američtí podnikatelé ochotni za design prezentační webové stránky své firmy uhradit ze 43% 20 - 30 000 Kč, 29% z dotázaných až 40 000 Kč a 14% dokonce více než 40 000 Kč, v případě designu rozhraní e-shopu uvádí více než 40% respondentů adekvátní cenu v rozmezí 60 - 80 000 Kč. Z pohledu ceny jde tedy pro firmu o extrémně zajímavý trh, na němž je možné bez větších obtíží působit (78% respondentů uvádí, že v případě volby grafického designéra nehraje jeho umístění/sídlo za oceánem roli a stejný počet uvádí, že tento fakt neovlivňuje jejich pohled na cenu služeb). Navíc oproti českému trhu uvádí 100% dotázaných, že hlavním faktorem při posuzování práce je pro ně kvalita a na druhém místě rychlost odvedené práce (31%), přičemž výše ceny hraje nejmenší roli (pouze 19% ji označilo za významný faktor).

Vstupem na trh v USA by tedy firma mohla výrazně zlepšit svou finanční situaci a zároveň získat renomé společnosti, která spolupracuje se zajímavými podniky v USA (např. spolupráce s jakýmkoli z úspěšných tzv. start-upů s sebou neodmyslitelně nese zvýšení image firmy). Snaha o prosazení na tomto vysoce konkurenčním trhu by ovšem v současné situaci měla zůstat z kapacitních důvodů na okraji zájmu a být posuzována pouze jako potenciální možnost uplatnění v případě volných zdrojů.

75 Statistics about Business Size (including Small Business) from the U.S. Census Bureau. US CENSUS BUREAU. Census.gov [online]. 2012 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.census.gov/econ/smallbus.html>

76 Uvedené ceny jsou v přepočtu 1 USD = 20 Kč

5. Návrh marketingové strategie rozvoje

5.1. Poslání, vize a strategické cíle

“Daleko lepší je odvážit se odvážných činů, vybojovat slavná vítězství a střídat je s porážkami, než zařadit se k plachým duším, které nikdy mnoho nevychutnají ani nevytří, neboť žijí v šedém přítmí, v němž neokusí ani vítězství ba ani porážky.”

- Theodore Roosevelt

Ze strategických imperativů vyplývá nutnost stanovit cíle na základě určité vyšší myšlenky, resp. dalekosáhlejšího záměru či směru, kterým se chce firma ubírat. Tato vyšší idea⁷⁷ vkládá podnikateli do rukou příslovečný kompas ve chvílích, kdy řešení aktuálních problémů žádá bleskové reakce a korekce cílů, mnohdy i v otázkách života či smrti firmy. V takové chvíli je vhodné navrhovaná opatření pro zmírnění dopadů akutních situací postavit před tuto ideu či vizi a srovnat, zda krizová opatření neodvádějí firmu z dlouhodobého kurzu. I tato vize by ovšem měla mít nadřazenou myšlenku. Tou je poslání - tedy smysl existence firmy.

Principiálně tedy jde nejprve o definování smyslu existence firmy, poté o nastavení směru, kterým se chce do budoucna ubírat a nakonec prostředků, pomocí nichž má šanci kýženého místa (postavení) dosáhnout - tedy strategických cílů. Především první dvě hierarchické úrovně by měly být v souladu s charakterem podnikatele.⁷⁸

Smysl existence

Pomocí hledání nových a respektování ověřených způsobů vizuální komunikace, pomocí znalostí chování uživatelů, pomocí svých nejlepších schopností a dovedností vždy napomáhat rozvoji klientů a odhalovat potřeby jejich zákazníků. Veškerý vlastní úspěch *musí být vždy* měřitelný úspěchem klientů.

⁷⁷ ZICH, Robert. Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

⁷⁸ COLLINS, Jim. Good to great: why some companies make the leap... and others don't. London, 2001. ISBN 07-126-7609-0.

Vize a idea

Být vždy první volbou strategických partnerů v otázkách realizace grafických návrhů, rozšiřovat okruh strategických partnerů, být mezi prvními při volbě klientů na českém trhu, stát se respektovaným subjektem na významných trzích a ve významných oborových komunitách, rozvíjet se na zahraničních trzích, spolupracovat s nejlepšími a nejodvážnějšími a vždy odvádět práci na hranici svých možností.

Strategické cíle metodou SMART

- Udržet si pozici první volby současných strategických partnerů pomocí neustálého bezchybného plnění sjednaných termínů, kvalitních výstupů a otevřené komunikace.
- Do 6 měsíců provést rebranding vlastní identity, vytvořit novou základní sadu materiálů, s jejich pomocí odhalit klientům moderní technologie (QR kódy, online vizitky, specifické formy tisku - parciální lak, ražbu, ad. a specifické materiály)
- Do 9 měsíců vytvořit nové online i tištěné portfolio v plné i zkrácené verzi, připravit distribuční seznam pro targeting zvoleného segmentu (zahrnout pouze jednatele, kreativní a marketingové ředitele potenciálních partnerů).
- Přímou komunikací (osobní dopis, tištěné portfolio) oslovit do 12 měsíců 10 zvolených potenciálních strategických partnerů a získat alespoň 1 nového.
- Do 12 měsíců vytvořit a naplnit referencemi profily ve významných zahraničních databázích (Behance, Dribbble), nepřímo tak oslovit první zahraniční klienty.
- Do 12 měsíců vytvořit pracovní místo, najít, zaškolit a zapracovat interního spolupracovníka či navázat partnerství s externím spolupracovníkem a zajistit podmínky pro bezproblémovou a bezchybnou spolupráci s výstupy na vyšší než je současná úroveň.
- Do 2 let získat 3 nové strategické partnery a zvýšit tak obrát o 75-100%.

- Do 2 let změnit formu na kapitálovou společnost s.r.o.
- Do 3 let rozšířit portfolio o 2 nové služby na profesionální úrovni.
- Průběžně se snažit zkracovat dobu splatnosti pohledávek prostřednictvím budování oboustranně prospěšné spolupráce s každým s významných partnerů.

5.2. Segmentace trhu

Základní segmentace českého trhu vychází z provedené analýzy. Pro podnik jsou významné tyto tržní segmenty:

Potenciální strategičtí partneři (kupci a přeprodávající)

Společnosti působící v oboru marketingové komunikace, reklamy, grafického designu, webdesignu, webdevelopmentu, v oboru vývoje mobilních a online aplikací, v oboru tisku, SEO marketingu, social-marketingu a souvisejících oborů.

Pro tento segment jsou hlavními hodnotami:

- prokazatelné zkušenosti v oboru a doporučení,
- potenciál dlouhodobého partnerství - tedy bezchybné plnění termínů, perfektní kvalita, adekvátní cena a otevřená komunikace,
- kreativita
- schopnost vcítit se do *jejich* zákazníka a převýšit jeho očekávání,
- schopnost pracovat s různými médii a mít oborový přesah,
- schopnost navrhnout alternativy a argumentovat.

Potenciální klienti (uživatelé)

Skupina firem využívající služeb grafického designéra pro tvorbu vlastních propagačních materiálů. Obracují se na firmu s požadavkem zpracování konkrétní části své komunikace (např. webové stránky, billboardy, ad.).

Hlavními hodnotami pro tento segment jsou:

- schopnost dodat nejen grafické služby, ale i služby související s komplexní realizací zadání,
- komunikace, příjemné vystupování, pocit výjimečnosti,
- schopnost navrhnout alternativy, pochopit cíle klienta a potřeby jeho zákazníků a pochopit klientovu strategii,
- schopnost měřit nebo alespoň poskytovat konzultace v oblasti měření plnění vytýčených cílů, dodávat podklady pro interní hodnocení na straně klienta,
- schopnost plnit zadané termíny, dodávat vyšší než sjednanou kvalitu,
- alespoň subjektivně hodnotitelný poměr cena/výkon

Začínající podnikatelé a firmy (potenciální uživatelé)

Fyzické osoby, které plánují začít podnikat, získávají informace o marketingu, možných formách propagace a komunikace se svými budoucími zákazníky, získávají doporučení na dodavatele konkrétních služeb, hledají doporučení, radu, pomoc a zkušenosti. Pro převážnou většinu hraje vizuální styl jejich budoucího podnikání velkou roli a chtějí se od začátku (za přiměřených nákladů) prezentovat svým zákazníkům jako kvalitní, kreativní, zábavný, solidní, důvěryhodný, často dokonce tradiční a stabilní partner či dodavatel.

Hlavními hodnotami pro tuto skupinu jsou principiálně kombinace hodnot předchozích segmentů:

- prokazatelné zkušenosti v oboru a osobní doporučení,

- potenciál partnerství a schopnosti související s komunikací, flexibilitou, oborovým přesahem, poskytováním doplňkových služeb, konzultací ad.
- schopnost srovnávat klientovu vizuální komunikaci s konkurencí,
- schopnost navrhnout nejlevnější či nejúčinnější řešení,

Poslední segment je v zásadě nejproblematictější (je velice těžké být mezi prvními při volbě dodavatele grafických služeb ještě v plánovací fázi budoucího podnikání) a nejméně výnosný, tudíž bude zmíněn v dalších částech této práce pouze okrajově.

5.3. Targeting segmentů

Segmenty v předchozí kapitole jsou seřazeny dle svého významu, který vyplynul z dosavadního vývoje firmy. Je možné, že význam druhé a třetí skupiny bude v budoucnu měnit svou pozici nicméně u primárního segmentu (přeprodávající a kupci) lze předpokládat jeho stabilní postavení. Jelikož bylo odhaleno více segmentů, které jsou pro rozvoj firmy klíčové až zajímavé (dle seřazení), je vhodné použít diferencovanou segmentační strategii, tedy diferencovaný marketing⁷⁹, při němž firma přizpůsobí nabídku a komunikaci každému segmentu zvlášť.

Pro firmu je tedy *nejvýznamnějším* segmentem skupina firem působících v oblasti marketingové komunikace, reklamy, grafického designu ad. Tomuto segmentu bude nadále věnováno maximum pozornosti po stránce komunikace.

Za *výnosný* segment považuje podnikatel skupinu tzv. uživatelů (viz výše), kterým bude v rámci positioningové a komunikační strategie věnována výrazná pozornost.

Pouze *zajímavým* segmentem jsou potenciální uživatelé (taktéž viz výše), jimž bude v oblasti positioningové strategie a marketingového mixu věnována okrajová pozornost.

⁷⁹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

5.4. Positioning

Pro zajištění určitého postavení a vymezení služby v myslích zástupců daných segmentů je vhodné pro každý segment zvolit klíčovou firemní kompetenci a vytvořit celkovou strategii positioningu.

5.4.1. Segment kupců a přeprodávajících

Klíčovými kompetencemi přinášející hodnotu je pro tento segment **schopnost vcítit se do potřeb jednotlivých úrovní zákazníků** (tedy např. finálních spotřebitelů kupujících výrobky a služby zákazníka, který objednává zpracování např. elektronického obchodu u společnosti, která je klientem zkoumané firmy) ve spojení s **kreativitou, znalostmi a firemní kulturou**.

Silnými stránkami pro komunikaci s tímto segmentem jsou schopnost práce s různými médii, perfektní znalost SW pro webdesign, tiskový design a tvorbu corporate identity (CID).

Slabými stránkami, které je pro spolupráci s tímto segmentem nutné eliminovat jsou zastaralé online portfolio a neznalost SW pro práci s videem, která mírně sráží silnou stránku - schopnost pracovat s různými médii.

Cílovou pozicí v tomto segmentu je **image spolehlivého dodavatele kreativních grafických návrhů s dlouhodobými zkušenostmi a citem pro detail**.

Vhodným vzorovým produktem pro tento segment je kompletní design vizuální identity (Brand Guidelines Manual) či návrh grafického rozhraní elektronického obchodu.

Pomocí komunikace uvedených klíčových schopností a rozvojem zmíněných silných stránek je možné zaujmout pozici vhodného partnera pro navázání dlouhodobé spolupráce. Konkrétním způsobům komunikace bude věnována část kapitoly 5.6.

5.4.2. Segment uživatelů

Klíčovými schopnostmi firmy, které znamenají přidanou hodnotu pro zákazníka z tohoto segmentu jsou **firemní kultura, schopnost vcítit se do potřeb klienta i jeho zákazníka a schopnost provádět analýzy** vedoucí k odhalení slabých stránek navrženého řešení a zvýšení efektivnosti.

Silnými stránkami, které je vhodné segmentu sdělit jsou schopnost zajistit doplňkové služby, zvládnuté analytické nástroje, vysoká spokojenost současných zákazníků, schopnost pracovat s různými médii a zajistit tak různorodé marketingové materiály.

Slabými stránkami, které tento segment před započítím i v průběhu spolupráce vnímá jako negativa jsou současný stav marketingové komunikace, zastaralé online portfolio, omezené zdroje a snaha o zkracování doby splatnosti pohledávek.

Cílovou pozicí v tomto segmentu je **image dodavatele vysoce funkčních řešení s důrazem na analýzu efektivnosti, podnikajícího kroky k jejímu zvýšení u všech implementovaných návrhů.**

Vzorovým produktem pro tento segment jsou firemní webové stránky, grafický návrh logotypu, menší e-shop.

5.4.3. Segment potenciálních uživatelů

Segment s potenciálem růstu, pro nějž jsou hlavními hodnototvornými schopnostmi podniku **firemní kultura, schopnost vcítění se do potřeb klienta i jeho zákazníka, kreativita ve spojení se znalostmi a schopnosti analýzy**. Z výčtu všech identifikovaných klíčových kompetencí je zřejmé, že jde velmi často o nejnáročnější segment s nejméně jistou ziskovostí spolupráce.

Silnými stránkami pro komunikaci s tímto segmentem jsou mimo uvedené klíčové kompetence i aktuální HW a SW vybavení, schopnost zajistit doplňkové služby,

zvládnuté analytické nástroje, kreativita, vysoká spokojenost současných klientů a distribuce pomocí strategických partnerů.

Za slabé stránky tento segment považuje především zastaralé online portfolio, současný stav vlastní marketingové komunikace a tlak na snížení doby splatnosti pohledávek.

Cílovou pozicí pro tento segment je **image dodavatele řešení, která mají vysokou návratnost investovaných prostředků.**

Vzorovým produktem pro tento segment je například online vizitka (viz např. <http://infran.entita.cz>).

5.5. Marketingový mix z pohledu prodejce i kupujícího

Následující marketingový mix se pokouší skloubit přístup 4P z pohledu nabízejícího producenta hodnot s konceptem zákaznického marketingového mixu 4C.

5.5.1. Potřeby segmentu, produkty a služby

5.5.1.1. Segment kupců a přeprodávajících

Klíčovou potřebou pro tento segment je nalezení stabilního partnera pro zajištění grafických návrhů na takové úrovni, aby byl minimalizován počet revizí, a tedy aby byl proces tvorby materiálů pro *jejich* zákazníka co možná nejplynulejší, nejrychlejší a ve svém důsledku (nejen ekonomicky) nejefektivnější.

Pro klienty z této skupiny je důležité, aby byl dodavatel grafických služeb schopen sám zjistit reálné potřeby *jejich* zákazníka (a v důsledku *jeho* zákazníků), konzultoval navrhované řešení, sám navrhoval alternativy a byl vlastní proaktivitou přínosem.

Vlastním produktem je pro tento segment grafický design v širším vymezení (tedy grafická úprava návrhů různých materiálů), ne však reálný finální výstup v užším vymezení (funkční e-shop, web, vytištěný a umístěný billboard, atd.).

5.5.1.2.Segment uživatelů

Potřebou pro uživatele služeb grafického designéra je efektivita jeho návrhů, tedy čím vyšší měřitelná návratnost investovaných prostředků, tím vyšší hodnota pro uživatele. Dále pak schopnost dodavatelské firmy provádět analýzy vedoucí k zefektivnění navržených řešení.

Klíčovou hodnotou a potřebou je pro uživatele ve své podstatě jejich vlastní obchodní úspěch spojený s efektivní prací grafického designéra.

Produkt tento segment chápe v užším pojetí jako realizovanou součást marketingové komunikace. Klientům ze skupiny uživatelů tedy nemá smysl nabízet čistě službu grafického designu, ale pouze komplexní zajištění realizace daného materiálu ve spojení s doplňkovými službami (návrh grafického designu - rozřezání designu elektronického obchodu na dílčí části - jejich nakódování do validní šablony grafického rozhraní - nasazení administračního rozhraní a správy e-shopu - doprogramování doplňkových součástí - naplnění e-shopu daty - zajištění napojení na účetní a skladový SW - zajištění domén a online prostoru - umístění na internet - napojení na analytické nástroje - online propagace - provádění kroků ke zvýšení konverzních poměrů, efektivity a rentability obchodu - redesign - rozřezání designu na dílčí části - nové nakódování, ...). Obdobnou proceduru je možné nastínit i u ostatních zpracovávaných médií a je tedy zřejmé, že míra hmatatelnosti produktu je pro tento segment vyšší, než bylo možné pozorovat u segmentu kupců a přeprodávajících.

5.5.1.3.Segment potenciálních uživatelů

Segment začínajících a budoucích podnikatelů považuje za přínosný především vizuální styl jejich firmy na úrovni velkých společností daného odvětví, z čehož vyplývá hledaná potřeba - přitažlivé řešení jejich firemní identity za rozumnou cenu a předchozí úspěchy producenta hodnot (reference a doporučení).

Tato skupina klientů požaduje zpočátku především konzultace a nástin budoucího řešení, informace ze souvisejících oborů, předání zkušeností z předchozích realizovaných zakázek a pomocnou ruku. Po zhodnocení nabízených alternativ a výběru dodavatele požaduje tento segment zpravidla obdobnou realizaci jako segment uživatelů, ovšem většinou s menším rozsahem doplňkových služeb. Míra hmatatelnosti požadované služby tedy oproti předchozímu segmentu nejprve klesá a až následně roste.

5.5.2.Náklady pro segment, ceny

5.5.2.1.Segment kupců a přeprodávajících

Nákladem pro tento segment, stejně jako pro ostatní segmenty, je především sjednaná kupní cena, resp. část klientem schváleného budgetu, která je vymezena na grafické návrhy. Náklady pro tento segment ovšem snižuje efektivní komunikace, minimum potřebných revizí (tedy kvalita a obhajoba navrženého řešení) a možnost dodatečného rozvoje. V některých iteracích grafických návrhů firma totiž často sama aktivně dodává ukázkou elementů či technologií, které nejsou předmětem schváleného projektu, ale které mohou zákazníka zaujmout a poskytnout tak klientovi dodatečnou zakázku, což je také možné považovat za snižování nákladů.

Cenou je buď preferovaná částka za kompletní realizaci daných grafických návrhů, která je vždy řešena individuálně dle klienta či pevná sazba 400 Kč/hod. grafických prací. Partnerům z tohoto segmentu poskytuje firma delší dobu splatnosti, zpravidla 14-30 dní.

5.5.2.2.Segment uživatelů

Náklady segmentu uživatelů jsou obvykle vyšší, než náklady segmentu předchozího, jelikož tato skupina klientů již vyžaduje zajištění komplexnější realizace daného produktu. S tím jsou spojeny mimojiné přefakturovávané náklady dodávek doplňkových služeb. Firma se ovšem snaží tyto náklady minimalizovat a perspektivním klientům poskytuje některé doplňkové služby zdarma (např. dodávku hotových tiskovin, webhosting, konzultace, návrhy pro tzv. SEO optimalizaci, atd.). Do nákladů lze zahrnout i čas, který zástupci segmentu uživatelů stráví hledáním a výběrem vhodného dodavatele.

Ceny jsou opět stanovovány individuálně s přihlédnutím k pevné sazbě 400 Kč/hod. grafických prací. Klientům z tohoto segmentu firma zpravidla poskytuje kratší splatnost - max. 14 dní, při dlouhodobější spolupráci pak stejně jako u předchozího 14-30 dní.

5.5.2.3.Segment potenciálních uživatelů

Nákladem pro segment potenciálních uživatelů je především čas strávený hledáním informací, které mohou od firmy získat v rámci konzultací a dále pak hledáním a výběrem budoucího dodavatele. Jde tedy v podstatě pouze o interní náklady obětované příležitosti, jelikož podnikatel si za služby tomuto segmentu zpravidla neúčtuje žádné poplatky, protože se snaží zvýšit šance na to, být v budoucnu první volbou dodavatele grafických a souvisejících služeb.

Ceny jsou pro tento segment s přihlédnutím k budoucímu potenciálu značně benevolentní. Většina konzultačních služeb a základních skic je poskytována zdarma či za max 50% cen účtovaných zástupcům segmentu uživatelů za obdobné návrhy dovedené do finálního zpracování. Splatnost je však v případě potenciálních uživatelů *striktně* vyžadována do 14 dní od provedení fakturovaného úkonu a souvisí se snahou udržet nastavený trend i v případě navázání budoucí komplexnější spolupráce.

5.5.3. Dostupnost, komfort a distribuce

5.5.3.1. Segment kupců a přeprodávajících

Samotná distribuce služeb je při spolupráci se zástupci tohoto segmentu řešena vždy online, jelikož produktem je pouze datový soubor v požadovaném formátu (*.PDF, *.PSD, ad.). Firma využívá vlastní vyhrazený prostor na FTP serveru od společnosti 24 DEVELOPMENT s.r.o., či FTP serveru daného partnera, pro distribuci náhledů pak službu Dropbox, Cloud App, či řešení IM24 od 24 DEVELOPMENT s.r.o.

Dostupnost služeb pro partnery z této skupiny prakticky neomezená (opravdu lze říci 24h denně 7 dní v týdnu) a komfort je zajištěn především schopností firmy přenést na svá bedra většinu komunikace s producenty finálních výstupů - s tiskárnami, programátory i samotnými zákazníky klienta.

5.5.3.2. Segment uživatelů

Distribuce nehmotné složky (datových souborů) je řešena stejným způsobem jako v případě předchozího segmentu či jiným řešením, které určí klient a zvyšuje jeho komfort. Distribuce finálních hmatatelných výstupů (převážně tiskoviny) je řešena vlastními silami do 200kg tiskovin v okruhu do 50km či za pomoci kurýrních služeb PPL či DHL v případě větších zásilek a vzdáleností. U online výstupů je dostupnost závislá na partnerech, kteří danou doplňkovou službu poskytují. Tuto dodavatelskou dostupnost lze označit za nadstandardní.

Dostupnost služeb je pro nové klienty z tohoto segmentu stanovena na pracovní dny 9-20:00 + soboty a neděle dle potřeby na mobilním telefonu či reakce do 12, max 24h od přijetí požadavku online prostřednictvím formuláře umístěného na webových stránkách firmy či e-mailem.

Prodloužená dostupnost je jedním z faktorů zvyšujících komfort klientů spadajících do segmentu uživatelů, tedy podnikatelů či pověřených zástupců podnikatele, jelikož pokrývá standardní pracovní dobu + čas navíc pro řešení akutních

požadavků. Dalším faktorem zvyšujícím komfort uživatelů je schopnost firmy zajistit komunikaci se všemi skupinami zapojenými do realizace projektu od drobností, jako je komunikace s poskytovatelem domény, přes řešení převodu dat od předchozího dodavatele, komunikaci s dodavateli doplňkových služeb a partnery až po lokální kurýrní služby.

Navíc, není-li firma schopna danou zakázku z kapacitních či jiných důvodů realizovat, poskytuje klientům kontakty na ověřené konkurenční dodavatele grafických služeb, což vytváří dobré vztahy s dobrými konkurenty a umožňuje do budoucna tvořit strategická dodavatelská partnerství. Doposud žádné poskytnutí kontaktů na konkurenci neznamenal dlouhodobou ztrátu klienta a naopak bylo vždy kladně hodnoceno.

5.5.3.3.Segment potenciálních uživatelů

Distribuce služeb poskytovaných segmentu začínajících a potenciálních podnikatelů je zajišťována prostřednictvím partnerů, v případě osobních konzultací v místě určeném klientem či v závislosti na dohodě (kancelář či domácnost klienta, oblíbená kavárna, vlastní kancelář firmy) tak, aby nebyl narušen komfort potenciálního uživatele. V případě distribuce dat (např. skicy návrhů) je vždy využito co možná nejmodernější, nejspolehlivější a nejkomfortnější online služby tak, aby klient získal pocit spolupráce na vysoké úrovni nejen po stránce kvality, ale i technologií.

5.6. Komunikační mix

Cílem následujících návrhů komunikačního mixu pro významné segmenty je zejména zdůraznit hodnotu a užitek pro klienta a stimulovat poptávku, tedy získat nové klienty. Komunikační mix pro segment potenciálních uživatelů je vzhledem k nízké ziskovosti segmentu vynechán záměrně.

Dělením komunikace dle Pelsmackera⁸⁰ lze definovat tyto cíle:

Předmětným cílem je obsazení části daného segmentu do určité doby (velikost části a doba vychází z celkových strategických cílů marketingu), **procesním cílem** je v tvorba potřebných komunikačních kanálů a prostředků a nakonec **efektivnostním cílem** je možnost měření úspěšnosti každého kanálu.

5.6.1. Segment kupců a přeproávajících

Strategickým rámcem pro použití konkrétních komunikačních kanálů je v případě tohoto segmentu tzv. push strategie, při níž firma tlačí svou produkci institucionálnímu klientovi, který produkci přeproává vlastním zákazníkům.

Firma chce v tomto segmentu získat 3 strategické partnery do 2 let, resp. 1 nového během následujících 12 měsíců. Splnění tohoto cíle vyžaduje procesní přípravu materiálů pro přímý marketing a osobní komunikaci. Primárně je třeba provést rebranding vlastní identity a vytvořit novou sadu základních materiálů, které budou reflektovat moderní a kreativní přístup ke grafickému designu. Dále pak nové online portfolio s výčtem max. 10 nejlépe zpracovaných projektů, v podrobném rozboru detailů a funkčnosti (formou případové studie) a výčtem nejvýznamnějších dosavadních klientů (DHL, O2, Kampi Office, TOP 09, ad.). Online portfolio *musí* mít responzivní charakter (tj. musí být v odlišné podobě zobrazitelné i na mobilních zařízeních). Dále je nutné vytvořit distribuční seznam jednatelů, marketingových manažerů, ředitelů kreativních oddělení potenciálních partnerských firem a vytvořit tištěné portfolio v

80 PELSMACKER, Patrick de. Marketingová komunikace. Praha: Grada, c2003. ISBN 80-247-0254-1.

rozsahu max. 10 stran včetně profesního CV v personalizovaném stylu pro každého z 10 vybraných osob z distribučního seznamu. Obsahem tištěného portfolia musí být odkaz či QR kód vedoucí na webovou stránku s personalizovanou zprávou pro danou osobu.

Kontaktům z distribučního seznamu bude rozeslán krátký průvodní dopis s přiloženým tištěným portfoliem a malým balením dobré kávy. Dopis začíná pozváním na šálek dobré kávy a vybízí k prohlédnutí portfolia, které ke konci nabádá ke kontaktu či návštěvě uvedené webové stránky.

Efektivnostní část cílů je v případě tohoto stylu přímé komunikace měřitelná prostou evidencí telefonních či e-mailových kontaktů nebo prostřednictvím měření návštěvnosti daných webových stránek. Efektivitu webových stránek lze navíc měřit pomocí nástrojů 24 Heatmaps od spol. 24 DEVELOPMENT s.r.o., k nimž má firma přístup.

Sekundárním komunikačním kanálem působícím na tento segment jsou zahraniční databáze Dribbble a Behance, na nichž firma již v současnosti má vytvořeny profily, které ovšem nejsou aktuální a neobsahují zpracované reference. Tyto profily je tedy třeba naplnit, aktualizovat a spravovat jako sekundární komunikační prostředek.

5.6.2. Segment uživatelů

Strategickými cíli, na které se váže komunikace s tímto segmentem jsou částečně zvýšení obrátu do 2 let o 75-100% a tvorba pracovního místa či partnerství s externím spolupracovníkem do 1 roku, jelikož v případě očekávaného plnění obchodních a finančních cílů v segmentu kupců a přeprodávajících i v segmentu uživatelů bude nutné některé služby svěřit internímu či externímu spolupracovníkovi, kterého se firma bude snažit v následujících 2-4 měsících nejprve nalézt a proškolit prostřednictvím programu Stáže ve firmách a v případě neúspěchu během 12 měsíců nalézt formou interního výběrového řízení pro aktivní oslovení potenciálních kandidátů.

S jistým omezením sebereflexe lze považovat komunikační strategii zaměřenou na segment uživatelů jako strategii tahu, která se snaží pomocí budování image a stimulací reklamou přimět uživatele vyžadovat služby firmy přímo u ní, či u svých dodavatelů (viz segment kupců a přeprodávajících). Obecně jde však o strategii zaměřenou na uživatele požadující komplexní zajištění určité části své marketingové komunikace, které může firma zajistit pomocí vlastní činnosti a subdodávek ze strany strategických dodavatelů.

Tento segment plánuje podnikatel stimulovat pomocí reklamy, podpory prodeje ve spojení s osobním prodejem a dvoustupňovou komunikací přes referenční skupiny.

5.6.2.1.Reklama

V souvislosti s rebrandingem a tvorbou nového online portfolia miní podnikatel zavést PPC kampaň prostřednictvím Google AdWords, zaměřenou na přitáhnutí pozornosti uživatelů vyhledávajících klíčová slova:

- grafický design,
- vizuální komunikace,
- webdesign,
- design identity,
- design logotypů,
- design e-shopu,
- tvorba e-shopu,
- tvorba webových stránek,
- online vizitka,
- design uživatelských rozhraní,
- responzivní design,
- analýza efektivity webu,

- analýza efektivity e-shopu,
- profesionální fotoretuše,
- kreativní retuše,
- konzultace (efektivity webu, efektivity e-shopu, ...) zdarma.

V rámci PPC kampaně není uvedený výčet klíčových slov a jejich variant konečný, jelikož bude sledována efektivita jednotlivých spojení a míra konverze v případě kliknutí - návštěvy požadované stránky - pomocí Google Analytics. Pro PPC kampaň je třeba vytvořit i mikrostránky s informacemi o dané oblasti (souhrnně např. webdesign, tvorba webových stránek a online vizitka či design e-shopu, tvorba e-shopu a související analýzy) jako podstránky online portfolio přístupné ovšem pouze z prokliku PPC kampaně. Náhled možného vzhledu a textového rozsahu jednotlivé reklamy v systému Google AdWords viz obrázek č. 13 níže.

Webdesign
www.webconsulting.cz/
 Prezentujte se na internetu webem
 na úrovni! Pomůžeme Vám s tím.

Obrázek 13: Náhled konkurenční PPC reklamy
 Zdroj: Google.com

Poslední klíčové sousloví “konzultace zdarma” je uvedeno v souvislosti s dalšími nástroji komunikačního mixu pro tento segment, kterými jsou:

5.6.2.2.Podpora prodeje a osobní prodej

Na všech vytvořených mikrostránkách a pomocí PPC kampaně chce firma přilákat potenciální klienty (uživatelé a okrajově i segment potenciálních uživatelů) pomocí nabídky nezávazných konzultací zdarma, při nichž bude zhodnocena efektivita plnění cílů daného marketingového materiálu, resp. jeho objektivní i subjektivní kvalita pomocí nástrojů, které má firma k dispozici. Zároveň budou předloženy zevrubné

návrhy na zlepšení a v případě zájmu u online médií i (již zpoplatněná) hlubší analýza efektivity a konkrétní návrhy, vedoucí ke zvýšení konverzních poměrů, či v případě firemního vizuálního stylu a tiskovin zhodnocení jejich použitelnosti.

5.6.2.3. Stimulace referenčními skupinami

Při komunikaci prostřednictvím referenčních skupin (tzv. word-of-mouth) nemá firma přenášené informace ve vlastních rukou. Může se stát, že dojde k přenosu i nekompletní či z kontextu vytržené informace nebo nebude zvládnuta komunikace přínosů a hodnoty spolupráce. Toto riziko je ovšem podnikatel ochoten podstoupit, jelikož referenční skupiny mají v daném odvětví velký vliv (zejména v technologických otázkách). Nasloucháním této zájmové skupině může firma získat cenné informace, které lze poté využít

Prostřednictvím zveřejňování případových studií lze navázat komunikaci s uživateli, zájmovými skupinami, firmami a pracovníky z vlastního i souvisejících oborů, kteří mohou informace předávat dále a vytvářet tak povědomí o značce a její hodnotě.

5.7. Implementace a kontrola plnění

Implementaci strategie zajišťuje podnikatel sám, čímž je automaticky zajištěno i prostoupení marketingového smýšlení celou “organizací”. I podnikatel jednotlivec ovšem musí k implementaci přistupovat svědomitě a cíle v případě potřeby dělit na dílčí menší cíle (samozřejmě vždy v souladu s nadřazenou položkou ve struktuře hierarchie cílů), které jsou lépe uchopitelné a realizovatelné a přinášejí rychlejší hmatatelné efekty, které stimulují morálku a snahu jít za hlavními strategickými cíly.

Firma si zejména ve finanční oblasti klade poměrně vysoké cíle, které budou vyžadovat perfektní souhru neustálého zlepšování kvality služeb a integrované marketingové komunikace.

V souvislosti s implementací strategie prostřednictvím jednotlivce je vhodné zmínit i principy Sama Waltona, zakladatele Wal-Martu, související s úspěšnou implementací strategie a rozvojem podnikání:

- Obětujte se svému podnikání.
- Sdílejte zisky se všemi spolupracovníky a partnery.
- Motivujte partnery.
- Komunikujte s partnery, ptejte se, vyhodnocujte získané informace a na oplátku poskytněte informace.
- Oslavujte dílčí úspěchy.
- Naslouchejte zájmovým skupinám.
- Sledujte efektivitu nákladů.⁸¹

Samozřejmě lze namítat, že se při vycházení z principů Wal-Martu jedná o zcela odlišný obor i rozsah podnikání, nicméně obdobné principy při implementaci rozvojové strategie lze nalézt i u dalších úspěšných velkých i menších firem.⁸²

Jednotlivé fáze implementace vyplývají ze strategických cílů a lze je z pohledu firmy rozdělit na krátkodobé až operativní (6 - 12 měsíců), střednědobé (12 měsíců - 2 roky) a dlouhodobé a průběžné (3 a více let). Implementace by tedy měla probíhat v souladu se stanovenými cíli ve 3 fázích.

Kontrola implementace a efektivita strategie bude řešena v tříměsíčních intervalech s generální kontrolou plnění po 12 měsících (tedy v době, kdy by měly být realizovány krátkodobé cíle a část střednědobých). V době generální kontroly proběhnou i korektury kurzu strategie a cílů ve spojení s identifikací příčin případného neplnění a zhodnocení reálných nákladů a přínosů.

81 10 Rules for Building a Business. WAL-MART STORES, Inc. Walmart Corporate [online]. 2012 [cit. 2013-05-16]. Dostupné z: <http://corporate.walmart.com/our-story/heritage/10-rules>

82 JIM COLLINS, Jerry I. Built to last: successful habits of visionary companies. 3rd ed. London: Random House, 2005. ISBN 978-184-4135-844.

5.8. Plánované náklady a přínosy

Náklady implementované strategie lze rozdělit na část interních nákladů obětovaných příležitosti (tedy část realizace, kterou bude podnikatel provádět sám bez dodavatelů a jde v podstatě o vyčlenění časových zdrojů ocenitelných vlastní hodinovou sazbou - níže interní náklady) a část reálně vynaložených prostředků (níže externí náklady).

Náklady komunikačního mixu lze zároveň rozdělit dle segmentu, pro nějž je mix vytvořen. Sumarizaci plánovaných nákladů implementace poskytují tabulky níže.

Tabulka 8: Náklady implementace strategie pro institucionální segment (1. rok) v Kč.

INSTITUCIONÁLNÍ SEG.	Interní N	Externí N	Celkem
Rebranding	10,000	3,000	13,000
Online portfolio	16,000	12,000	28,000
Distribuční seznam	4,000		4,000
Tištěné portfolio	8,000	4,000	12,000
Personalizované stránky pro jednotlivé kontakty z distr. seznamu	8,000		8,000
Správa profilů na behance a dribbble	24,000		24,000
CELKEM:			89,000

V dalších letech lze očekávat snížení nákladů pro institucionální segment vzhledem k nutnosti pouze obnovovat vytvořené materiály. Zároveň lze během třetího roku předpokládat opětovnou obnovu některých materiálů na úrovni prvního roku.

Tabulka 9: Náklady implementace strategie pro institucionální segment (2. rok) v Kč.

INSTITUCIONÁLNÍ SEG.	Interní N	Externí N	Celkem
Rebranding		1,500	1,500
Online portfolio	4,000	2,000	6,000
Distribuční seznam	3,000		3,000
Tištěné portfolio	4,000	4,000	8,000
Personalizované stránky pro jednotlivé kontakty z distr. seznamu	2,000		2,000
Správa profilů na behance a dribbble	24,000		18,000
CELKEM:			38,500

Tabulka 10: Náklady implementace strategie pro institucionální segment (3. rok) v Kč.

INSTITUCIONÁLNÍ SEG.	Interní N	Externí N	Celkem
Rebranding		1,500	1,500
Online portfolio	16,000	12,000	28,000
Distribuční seznam	2,000		2,000
Tištěné portfolio	8,000	4,000	12,000
Personalizované stránky pro jednotlivé kontakty z distr. seznamu	8,000		8,000
Správa profilů na behance a dribbble	24,000		12,000
CELKEM:			63,500

Celkové předpokládané náklady implementace strategie pro institucionální segment během 3 let jsou tedy celkem: **191 000 Kč**.

Tabulka 11: Náklady implementace strategie pro spotřebitelský segment (každoročně) v Kč.

SPOTŘEBITELSKÝ SEGMENT	Interní N	Externí N	Celkem
PPC	7,500		7,500
Mikrostránky pro PPC	8,000		8,000
Konzultace zdarma	19,200		19,200
Online komunity a soc. síť	24,000		24,000
CELKEM:			58,700

Náklady zavedení a správy strategie pro spotřebitelský segment uživatelů jsou vyčísleny každoročně ve stejné výši 58 700 Kč, celkově tedy během 3 let **176 100 Kč**.

Souhrnné náklady implementace pro oba segmenty jsou **367 100 Kč**, přičemž není přihlédnuto k nákladům spojeným s kontrolou plnění strategie. Tyto náklady jsou vyloučeny z důvodu, že podnikatel není schopen kvalifikovaně odhadnout čas strávený kontrolou plnění a tvorbou korektur vzhledem k tomu, že tyto činnosti závisí na funkčnosti strategie.

Plánované optimistické, realistické a pesimistické přínosy strategie ve formě zvýšení obrátu během 3 let zobrazuje tabulka č. 12 s přihlédnutím k plnění kvantifikovatelných cílů zvýšení obrátu. Zeleně vyznačené položky zobrazují plnění cílů, které prostřednictvím růstu obrátu pokryje průběžný růst nákladů implementace strategie.

Tabulka 12: Zvýšení obrátu při plnění strategie. Optimistická varianta počítá se 100% plněním cílů, realistická s 60% plněním a pesimistická se 40% plněním cíle růstu obrátu.

	1. rok	2. rok	3. rok
optimistická varianta	678000	904000	1130000
realistická varianta	587600	723200	904000
pesimistická varianta	497200	632800	723200

Níže uvedená tabulka č. 13 doplňuje tabulku č. 12 o zobrazení absolutní výše přínosů po odečtení nákladů spojených s implementací strategie, přičemž referenční výší obratu je obrat roku 2012, tedy 452 000 Kč.

Tabulka 13: Přínosy strategie po odečtení nákladů spojených s implementací. Optimistická varianta počítá se 100% plněním cílů, realistická s 60% plněním a pesimistická se 40% plněním cíle růstu obratu.

	1. rok	2. rok	3. rok
optimistická varianta	78300	207100	310900
realistická varianta	-12100	26300	84900
pesimistická varianta	-102500	-64100	-95900

Mezi obtížně kvantifikovatelné přínosy, lze při plnění stanovených cílů zařadit i růst image, povědomí o značce, zkušeností a rozvoj portfolia služeb, které mohou být v budoucnu cennější, než kvantifikovatelné přínosy, resp. mohou se postupně promítnout i do vyššího než stanoveného plnění kvantifikovatelných cílů strategie.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo navržení takové marketingové strategie rozvoje podnikání, která by umožnila učinit rozhodnutí o budoucím směřování firmy.

Zdrojem informací podstatných pro návrh marketingové strategie rozvoje byla rozdílová analýza se zaměřením na rozpory mezi očekáváním a skutečností v případě poskytování služeb. Dále pak situační analýza faktorů externího a interního prostředí firmy se zaměřením na odhalení silných stránek, nedostatků, tržních příležitostí a externích hrozeb. Výsledky situační analýzy byly průběžně srovnávány s výsledky dotazníkového šetření, které odhalilo některé podstatné informace o mikroprostředí firmy a zároveň pomohlo srovnat výsledky analýzy interního prostředí s očekáváním a preferencemi trhu. Důležitým zjištěním byly i získané informace o cenových očekáváních potenciálních klientů z ČR i USA. Zjištěné poznatky shrnuje SWOT analýza, která byla hlavním podkladem pro tvorbu návrhu marketingové strategie rozvoje.

Provedení analýz doprovázela identifikace klíčových kompetencí podniku a stěžejních nedostatků současného stavu v čele s neexistující strategií, dezintegrovanou komunikací a absencí cíleného komunikačního mixu.

Vlastní návrh je zaměřen primárně na definování strategických pilířů v podobě poslání, vize a strategických cílů. Dále pak na segmentaci trhu, která odhalila klíčové tržní segmenty, zacílení vybraných částí trhu a vymezení požadované pozice v rámci každého z významných segmentů. Návrh marketingové strategie následně pokračuje definováním marketingového mixu z pohledu prodejce i kupujícího, tedy způsobem který srovnává potřeby segmentů s nabídkou služeb. Marketingový mix je založen na poskytování hodnoty a plnění potřeb prostřednictvím silných stránek podniku a jeho klíčových kompetencí, dále na eliminaci dopadů slabých stránek spolu s omezením hrozeb při snaze o využití identifikovaných příležitostí. Předposlední část návrhu strategie zaujímá tvorba diferencovaného komunikačního mixu pro zvolené tržní segmenty. Kapitulu návrhu řešení uzavírá vyčíslení plánovaných nákladů a přínosů

implementace marketingové strategie rozvoje spolu s časovým plánem kontroly, který má zajistit pravidelné hodnocení plnění stanovených cílů.

Pro budoucí rozvoj podnikání za pomoci navržené marketingové strategie je pozitivní především fakt, že i za využití všech navrhovaných komunikačních kanálů z definovaného mixu, s nimiž jsou neodmyslitelně spojeny rostoucí náklady, zůstává strategie přínosná i v případě pouze 60% plnění stanovených cílů, tedy v realistické variantě. Pouze pesimistická varianta 40% naplnění cílů strategie nepokryje rostoucí náklady spojené s implementací.

Seznam použité literatury

Knihy:

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

COLLINS, Jim. Good to great: why some companies make the leap... and others don't. London, 2001. ISBN 07-126-7609-0.

COLLINS, Jim. Built to last: successful habits of visionary companies. 3rd ed. London: Random House, 2005. ISBN 978-184-4135-844.

DRUCKER, Peter F. Management: tasks, responsibilities, practices. 1st HarperBusiness ed. New York: HarperBusiness, 1993. ISBN 978-088-7306-150.

FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

HITT, Michael A, R IRELAND a Robert E HOSKISSON. Strategic management: competitiveness. 10e. Mason, Ohio: South-Western / Cengage Learning, c2013, xxix, 449, I-25 p. ISBN 11-118-2587-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KAPLAN, Robert S a David P NORTON. Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School Press, c2004, xviii, 454 p. ISBN 15-913-9134-2.

KOLEKTÍV, Dagmar Lesáková a. Strategický marketingový manažment. 1. vyd. Hronský Beňadik: Netri. ISBN 80-968-9048-4.

KOTLER, Philip. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip. Marketing v pohybu: nový přístup k zisku, růstu a obnově. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, 171 s. ISBN 978-80-7261-161-4.

KOTLER, Philip. Marketing. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip. Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 199 s. ISBN 80-247-0921-X.

KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

MCDONALD, Malcolm. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.

PAYNE, Adrian. Marketing služeb. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 247 s. ISBN 80-716-9276-X.

PELSMACKER, Patrick de. Marketingová komunikace. Praha: Grada, c2003. ISBN 80-247-0254-1.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. Efektivní financování rozvoje podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 142 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1835-4.

RYLOVÁ, Zuzana. Daňové zákony ...: s komentářem změn ... Brno: Computer Press, 2012, sv. Právní předpisy v platném znění (Computer Press). ISBN 978-80-265-0058-2.

SEDLÁČEK, Tomáš, David ORRELL a Roman CHLUPATÝ. Soumrak homo economicus. 1. vyd. V Praze: 65. pole, 2012, 77 s. Double (65. pole). ISBN 978-80-87506-07-3.

SRPOVÁ, Jitka. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

ZICH, Robert. Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

Články v časopisu:

Strategie Guide 2013: Speciál odborného měsíčníku Strategie. Praha: Mladá fronta a.s., 2013, roč. 2013.

Elektronické zdroje:

Marketing malé firmy: příklady z praxe a doporučení pro podnikatele. BusinessInfo.cz [online]. 2010 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-male-firmy-priklady-z-praxe-2821.html#!&chapter=3>

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. About AMA: Definition of Marketing [online]. 2007 [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx>

Management Mania: Marketingová strategie. Management Mania [online]. 2013, 3.1.2013 [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingova-strategie>

NĚMEC, Robert. Marketingový mix: Jeho rozbor, možnosti využití a problémy. Robert Němec [online]. 2005 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

Marketing služeb pro podnikatele: Marketingový pohled na služby. ipodnikatel.cz: Specializovaný portál pro podnikatele [online]. 2011, 14.10.2011 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Priprava-na-podnikani/marketing-sluzeb.html>

Marketing malé firmy: příklady z praxe a doporučení pro podnikatele. BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export [online]. 2010 [cit. 2013-05-08]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-male-firmy-priklady-z-praxe-2821.html>

Podrobnosti založení a vzniku s.r.o. HLAVÁČ, Petr. Mesec.cz [online]. 2010, 19.7.2010 [cit. 2013-05-08]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/podrobnosti-zalozeni-a-vzniku-s-r-o/>

Společnost s ručením omezeným: Základní postup založení společnosti s ručením omezeným. BusinessCenter.cz [online]. 2012 [cit. 2013-05-08]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/zalozeni.aspx>

Založení s.r.o.: Běh na dlouhou trať. HLAVÁČ, Petr. Měsíc.cz [online]. 2006 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/zalozeni-s-r-o-beh-na-dlouhou-trat/>

Založení společnosti s ručením omezeným. Simply Office [online]. 2012 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: http://www.simplyoffice.cz/zalozeni-spolecnosti-na-klic?utm_source=adwords&utm_medium=ppc&utm_campaign=_na%2Bkl%C3%ADč

HDP: Pokles o 1,2 procenta (4. čtvrtletí 2012). BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export [online]. 2013 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/hdp-pokles-o-12-procenta-4-ctvrtleti-2012-30130.html>

Zvládání inflace. Evropská komise: Hospodářské a finanční věci [online]. 2012 [cit. 2013-05-21]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/economy_finance/focuson/inflation/how_cs.htm

Makroekonomika - makroekonomické údaje v ČR. Kurzy.cz [online]. 2013 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/>

O projektu stáže ve firmách. Stazevefirmach.cz: Národní katalog stáží [online]. 2012 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.stazevefirmach.cz/clanky/o-projektu.html>

V Česku vzniká nejméně firem za posledních pět let. ČEKIA.cz: Česká kapitálová a informační agentura [online]. 2012 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.cekia.cz/cz/archiv-tiskovych-zprav/392-tz120911>

Registr ekonomických subjektů. CZSO.cz [online]. 2013 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/registr_ekonomickych_subjektu

Živnostenské podnikání v ČR v roce 2012 a 2013. SVAZ OBCHODU A CESTOVNÍHO RUCHU ČR. SOČR.cz: Odborná témata [online]. 2013, 18.1.2013 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.socr.cz/scripts/detail.php?id=4353>

Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2013: Vývoj výše průměrné mzdy v Kč. Kurzy.cz [online]. 2013 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/?G=1&A=1&page=1>

Prodej tabletů v ČR raketově roste. KUŽEL, Filip. Mobilmania.cz [online]. 2012, 19.7.2012 [cit. 2013-05-21]. Dostupné z: <http://www.mobilmania.cz/bleskovky/prodej-tabletu-v-cr-raketove-roste-vladnou-ipad-a-transformer>

Bez mobilní verze jsou e-shopy jen poloviční, podříd'te se zákazníkům. Podnikatel.cz [online]. 2013 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/bez-mobilni-verze-jsou-e-shopy-jen-polovicni-podridte-se-zakaznikum/>

Američané tráví více času sledování online videa. Lupa.cz: Server o českém internetu [online]. 2010, 16.11.2010 [cit. 2013-05-21]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/american-travi-vice-casu-sledovanim-online-videa/>

ASOCIACE PRO ELEKTRONICKOU KOMERCI. Aktuality z E-komerce [online]. 2013 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.apek.cz/aktuality-z-e-komerce/>

Co od nás můžete čekat. Cognito.cz [online]. 2012 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.cognito.cz/internetova-agentura/>

Cognito codex. Cognito.cz [online]. 2013 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.cognito.cz/cognito-codex/>

Obchodní rejstřík a sbírka listin: Cognito.CZ, s.r.o. Justice.cz [online]. 2012 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a100086418&klic=d7lj55>

Petr Široký: Moje práce funguje a také dobře vypadá. Lefiath.cz [online]. 2012 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.lefiath.cz/cs>

Petr Široký: Ceník služeb. Lefiath.cz [online]. 2012 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.lefiath.cz/cs/nabidka-sluzeb>

CE versus CE: Najděte 5 rozdílů: jak se parazituje ve velkém. ČANÍK, Petr. Canik.cz: Seriózně i neformálně o podnikatelské etice [online]. 2007, 2.12.2007 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.canik.cz/2007/12/02/ce-versus-ce-najdete-5-rozdilu-aneb-jak-se-parazituje-ve-velkem/>

Snížený zájem o nové domény potvrzuje nulový hospodářský růst. JANČA, Jan. Cognito.cz: Zpravodaj [online]. 2013, 19.4.2013 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.cognito.cz/internet/snizeny-zajem-o-nove-webove-adresy-potvrzuje-nulovy-hospodarsky-rust/>

Vývoj počtu nových domén věrně kopíruje vývoj české ekonomiky. Active24.cz [online]. 2013 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.active24.cz/o-spolecnosti/media/tiskove-zpravy-2013/vyvoj-poctu-novych-domen/>

Makroekonomická predikce: Shrnutí predikce. Ministerstvo financí České republiky [online]. 2013 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre_78191.html

Statistics about Business Size (including Small Business) from the U.S. Census Bureau. US CENSUS BUREAU. Census.gov [online]. 2012 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.census.gov/econ/smallbus.html>

10 Rules for Building a Business. WAL-MART STORES, Inc. Walmart Corporate [online]. 2012 [cit. 2013-05-16]. Dostupné z: <http://corporate.walmart.com/our-story/heritage/10-rules>

Seznam příloh

1. Dotazníkové šetření v ČJ
2. Zkrácené dotazníkové šetření v AJ
3. Vymezení odborné stáže

Dotazníkové šetření k diplomové práci

Přeji hezký den,

rád bych Vás požádal o vyplnění následujícího dotazníku, který zkoumá postoj současných i budoucích podnikatelů ke službám grafických designérů a reklamních agentur.

Dotazník se skládá z několika částí navazujících dle Vašich průběžných odpovědí. Dotazník by Vám neměl zabrat více než cca 10 minut času. Jeho výsledky budou použity pouze v rámci mé diplomové práce na VUT, fakultě podnikatelské.

Předem mnohokrát děkuji za Váš čas a vyplnění!

1. Zvolte prosím, zda jste: *

- ☐ Fyzická osoba nepodnikatel
- ☐ Fyzická osoba podnikatel (OSVČ)
- ☐ Právnícká osoba (i její zástupce)

Vpřed »

1/6

Dotazníkové šetření k diplomové práci

1. Základní informace Hidden

Přeji hezký den,

rád bych Vás požádal o vyplnění následujícího dotazníku, který zkoumá postoj současných i budoucích podnikatelů ke službám grafických designérů a reklamních agentur.

Dotazník se skládá z několika částí navazujících dle Vašich průběžných odpovědí. Dotazník by Vám neměl zabrat více než cca 10 minut času. Jeho výsledky budou použity pouze v rámci mé diplomové práce na VUT, fakultě podnikatelské.

Předem mnohokrát děkuji za Váš čas a vyplnění!

1. Zvolte prosím, zda jste: *

- ☐ Fyzická osoba nepodnikatel
- ☐ Fyzická osoba podnikatel (OSVČ)
- ☐ Právnícká osoba (i její zástupce)

Vpřed »

2. Fyzická osoba

Tato část dotazníku slouží pro fyzické osoby nepodnikatele.

Níže uvedené otázky ovšem předpokládají, že v budoucnu podnikat můžete začít. Vaše odpovědi jsou hodnotné i v případě, že je tato hypotéza mylná a nad budoucím podnikáním vůbec neuvažujete. Zkuste si prosím uvedené situace pouze představit a odpovědět.

1. Byl by, v případě Vašeho budoucího podnikání, pro Vás důležitý vizuální projev a styl Vaší firmy? *

- ☐ Ano
- ☐ Ne

2. Pakliže v budoucnu začnete podnikat, budete v začátku podnikání ochotni využít služeb externího grafického designéra, grafického studia, či jiného subjektu, poskytujícího obdobné služby? *

- ☐ Ano
- ☐ Ne

« Zpět

Vpřed »

3. Fyzická osoba podnikatel & právnícká osoba

Tato část dotazníku slouží pro fyzické osoby podnikatele a právnícké osoby, tedy subjekty, které již na trhu jakkoli dlouhou dobu působí.

Dotazník předpokládá, že Vaše firma má jakoukoli marketingovou strategii a provádíte jakékoli marketingové operace, které mají vést k jejímu naplnění. Za marketingovou operaci zde považujeme jakýkoli kontakt se zákazníkem.

1. Jako podnikatel se ve vztahu k dodavatelům cítíte spíše jako: *

- ☐ Zákazník (víte jasně co a za jakých podmínek chcete a co je pro Vaši firmu nejlepší)
- ☐ Klient (jste otevření diskuzi a hledáte odborníka na konzultace a otevřenou spolupráci)

2. Podnikáte v oboru grafického designu, reklamy či marketingu? *

- ☐ Ano
- ☐ Ne

3. Spolupracujete (spolupracovali jste v minulosti) při plánování a realizaci Vaší marketingové strategie či reklamních kampaní s: *

- ☐ Grafickým designérem
- ☐ Reklamní, marketingovou či komunikační agenturou
- ☐ Nikým, vše si zajišťujeme interně sami
- ☐ S jiným subjektem...

**4. Byli jste při spolupráci s designérem či agenturou spokojeni?
Byli jste v případě interního pracovníka spokojeni s kvalitou práce?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne

5. Jaké schopnosti, dovednosti, vlastnosti a vybavenost od grafického designéra očekáváte?

- ☐ Formální vzdělání v oboru
- ☐ Zkušenosti v oboru
- ☐ Referenční portfolio (ukázky prací)
- ☐ Schopnost pracovat a tvořit s různými médii (web, tiskoviny, video, sociální sítě)
- ☐ Aktuální programové vybavení (aktuální verze software)
- ☐ Vlastní fotografické vybavení (DSLR, ateliérové vybavení)
- ☐ Schopnost komunikace a příjemné vystupování
- ☐ Časovou flexibilitu a schopnost plnit sjednané termíny
- ☐ Kreativitu a tvůrčí přístup
- ☐ Originalitu a osobitý styl
- ☐ Schopnost navrhnout alternativy (např. neinvestujte do tištěného katalog, ale raději do svého webu)
- ☐ Odbornou pomoc a účast na tvorbě a naplňování marketingové strategie Vaší firmy
- ☐ Schopnost si navržené řešení obhájit
- ☐ Schopnost vcítit se do Vašeho zákazníka
- ☐ Přístup "náš zákazník, náš pán" či "zákazník má vždy pravdu"
- ☐ Vlastní zaměstnance
- ☐ Kontakty na specialisty zajišťující doplňkové služby (tiskaři, programátoři)
- ☐ Něco jiného...

6. V současné době pro své podnikání máme zajištěny následující: *

- ☐ Logo
- ☐ Kompletní logomanuál či manuál vizuální identity
- ☐ Webové stránky
- ☐ E-shop
- ☐ Vizitky
- ☐ Letáky, plakáty, billboardy, katalogy či jiné merkantilní tiskoviny
- ☐ Produktové fotografie
- ☐ Mobilní aplikaci
- ☐ Televizní či rádiovou reklamu

- ☐ PPC reklamní kampaň
- ☐ Nic z uvedeného
- ☐ Něco jiného...

7. Za všechny materiály, které již máte zajištěny, jste designérovi, agentuře či svému zaměstnanci celkově uhradili přibližně: *

- ☐ Méně než 10000 Kč
- ☐ 10001 - 19999 Kč
- ☐ 20000 - 30000 Kč
- ☐ 30001 - 40000 Kč
- ☐ 40001 - 50000 Kč
- ☐ Více než 50000 Kč

8. Byla celkově uhrazená částka odpovídající výkonům a kvalitě odvedené práce? *

- ☐ Ano
- ☐ Ne

9. Při spolupráci s grafickým designérem či jiným subjektem (i interním) zajišťujícím realizaci marketingových materiálů preferujete způsob úhrady za odvedenou práci:

- ☐ Sjednanou hodinovou mzdou
- ☐ Projektově (např. celkem X Kč za zpracování návrhu letáku)
- ☐ Kombinovaně dle dohody

10. Zvolte prosím 1-2 možnosti z níže uvedených, které jsou pro Vás při spolupráci s dodavateli důležité. *

- ☐ Rychlost
- ☐ Cena
- ☐ Kvalita

« Zpět

Vpřed »

4. Doplnující otázky

1. Nemáte-li logo, byli byste ochotni za jeho návrh zaplatit maximálně: (Máte-li logo, zaplatili jste za jeho grafický návrh přibližně:)

- ☐ Méně než 1000 Kč
- ☐ 1001 - 3000 Kč
- ☐ 3001 - 5000 Kč
- ☐ 5001 - 10000 Kč
- ☐ 10001 - 20000 Kč
- ☐ Více než 20000 Kč

2. Nemáte-li firemní webové stránky, byli byste ochotni za jejich grafický návrh zaplatit maximálně: (Máte-li firemní webové stránky, zaplatili jste za jejich grafický návrh přibližně:)

- ☐ Méně než 5000 Kč
- ☐ 5001 - 8000 Kč
- ☐ 8001 - 12000 Kč
- ☐ Více než 12000 Kč

**3. Nemáte-li e-shop, byli byste ochotni za jeho grafický návrh zaplatit maximálně:
(Máte-li e-shop, zaplatili jste za jeho grafický návrh přibližně:)**

- ☐ Méně než 10000 Kč
- ☐ 10001 - 15000 Kč
- ☐ 15001 - 20000 Kč
- ☐ 20001 - 30000 Kč
- ☐ Více než 30000 Kč

**4. Nemáte-li vizitky, byli byste ochotni za jejich grafický návrh zaplatit maximálně:
(Máte-li vizitky, zaplatili jste za jejich grafický návrh přibližně:)**

- ☐ Méně než 1000 Kč
- ☐ 1001 - 2000 Kč
- ☐ 2001 - 3000 Kč
- ☐ Více než 3000 Kč

5. Maximální cena, kterou jste ochotni grafickému designérovi, agentuře či internímu pracovníkovi při realizaci marketingových materiálů zaplatit za hodinu grafických prací je: *

- ☐ 300 Kč
- ☐ 400 Kč
- ☐ 500 Kč
- ☐ 600 Kč
- ☐ 700 Kč
- ☐ Více než 700 Kč

[« Zpět](#)

[Vpřed »](#)

5. Potenciální podnikatelé se zájmem o služby grafického designéra

1. Jako budoucí hypotetický podnikatel se cítíte spíše jako: *

- ☐ Zákazník (víte jasně co a za jakých podmínek chcete a co je pro Vaši firmu nejlepší)
- ☐ Klient (jste otevření diskuzi a hledáte odborníka na konzultace a otevřenou spolupráci)

2. Jaké schopnosti, dovednosti, vlastnosti a vybavenost od grafického designéra očekáváte?

- ☐ Formální vzdělání v oboru
- ☐ Zkušenosti v oboru
- ☐ Referenční portfolio (ukázky prací)
- ☐ Schopnost pracovat a tvořit s různými médii (web, tiskoviny, video, sociální sítě)
- ☐ Aktuální programové vybavení (aktuální verze software)
- ☐ Vlastní fotografické vybavení (DSLR, ateliérové vybavení)
- ☐ Schopnost komunikace a příjemné vystupování
- ☐ Časovou flexibilitu a schopnost plnit sjednané termíny
- ☐ Kreativitu a tvůrčí přístup
- ☐ Originalitu a osobitý styl
- ☐ Schopnost navrhovat alternativy (např. neinvestujte do tištěného katalogu, ale raději do svého webu)
- ☐ Odbornou pomoc a účast na tvorbě a naplňování marketingové strategie Vaší firmy
- ☐ Schopnost si navržené řešení obhájit
- ☐ Schopnost vcítit se do Vašeho zákazníka
- ☐ Přístup "náš zákazník, náš pán" či "zákazník má vždy pravdu"
- ☐ Vlastní zaměstnance
- ☐ Kontakty na specialisty zajišťující doplňkové služby (tiskaři, programátoři)

☐ Něco jiného...

3. Zvolte prosím, co by pro Vaše hypotetické podnikání bylo ze strany grafického designéra důležité vytvořit: *

- ☐ Design samotného loga firmy
- ☐ Design manuálu vizuální identity (tzv. logo-manuálu či brand-manuálu)
- ☐ Design webových stránek
- ☐ Design e-shopu
- ☐ Design tiskovin (vizitky, letáky, plakáty, katalogy, billboardy, obaly, věrnostní karty a kupony, nálepky, polepy ad.)
- ☐ Něco jiného...

4. Kolik si myslíte, že stojí grafický návrh samotného loga firmy od grafického designéra s více než 5letými zkušenostmi v oboru, respektive kolik byste za logo Vaší firmy byli ochotni zaplatit? *

- ☐ 1000 - 3000 Kč
- ☐ 3001 - 5000 Kč
- ☐ 5001 - 10000 Kč
- ☐ 10001 - 20000 Kč
- ☐ Více než 20000 Kč

5. Kolik si myslíte, že stojí grafický návrh firemních webových stránek od výše uvedeného designéra, respektive kolik byste byli ochotni za grafický návrh webu pro svoji hypotetickou firmu zaplatit? *

- ☐ Méně než 5000 Kč
- ☐ 5001 - 8000 Kč
- ☐ 8001 - 12000 Kč
- ☐ Více než 12000 Kč

6. Kolik byste byli ochotni maximálně zaplatit uvedenému grafickému designérovi za návrh vizitek Vaší firmy?

- ☐ 1000 Kč
- ☐ 2000 Kč
- ☐ 3000 Kč
- ☐ Více než 3000 Kč

7. Měli byste pro svou budoucí hypotetickou firmu zájem o správu tzv. PPC kampaní, tedy o řešení reklamních kampaní na Seznamu (sKlik) a Google (AdWords)?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím, co to je a proto se nemohu rozhodnout

8. Zvolte prosím 1-2 možnosti z níže uvedených, které jsou pro Vás důležité. *

- ☐ Rychlost
- ☐ Cena
- ☐ Kvalita

[« Zpět](#)

[Vpřed »](#)

6. Kontrolní otázka

1. Pro eliminaci výsledků automatického vyplňování dotazníku vyberte prosím možnost "Brno".
*

- ☐ Praha
- ☐ Brno
- ☐ Paříž
- ☐ Madrid

« Zpět

Odeslat »

Diploma Thesis Survey

1. First things first...

First of all: thank you for taking this quick survey! It won't take you more than 5 minutes of your precious time. The results will be ONLY used as a background for analysis in my diploma thesis.

Your answers are anonymous and will not be traced. I will not try to contact you with any business offers unless you ask for it :-)

Thank you once again for taking this short survey and helping me finish my thesis. Please accept my apologies for any grammar mistakes or typos which make the questions hard to read or understand.

1. Are you currently: *

- ☐ Employed and shall remain so.
- ☐ Self-employed or thinking of going freelance or building a business from the scratch.
- ☐ Business owner or manager.

Next »

2. Employed and shall remain so.

2. Please try to imagine that you are a business owner looking for a graphics designer to design you basically anything your imaginary business needs (logo, website, flyer, app, ...). How much would you be willing to pay (maximally) for an hour of specialised graphics design work of a designer with more than 5 years of expertise? *

- ☐ Up to \$50
- ☐ 51 - 75 USD
- ☐ 76 - 100 USD
- ☐ More than 100 USD

3. Continuing our imagination: Would you mind the designer being located overseas in Europe? *

- ☐ Yes
- ☐ No

4. Would the fact that he is from overseas make you reconsider your answer in the first question on this page about his/her wage? *

- ☐ Yes, I'd try to negotiate a better deal now that I know he's from Europe.
- ☐ No, I don't think that affects quality of his work.

« Back

Next »

3. Self-employed and business owners/managers

5. Have you ever worked (or at least considered to work) with a graphics designer, design studio, advertising agency, marketing agency or any other similar institution during planning or execution of your marketing campaigns?

- ☐ Yes
- ☐ No

6. How much would you be willing to pay a graphics designer with more than 5 years of expertise in the design field for a new logo for your company? *

- ☐ Up to \$100
- ☐ 101 - 250 USD
- ☐ 251 - 500 USD
- ☐ 501 - 1000 USD
- ☐ More than \$1000

7. How much would you be willing to pay a graphics designer with more than 5 years of expertise in the design field for the design of your corporate website? *

- ☐ Up to \$1000
- ☐ 1001 - 1500 USD
- ☐ 1501 - 2000 USD
- ☐ More than \$2000

8. How much would you be willing to pay the aforementioned graphics designer for the design of you e-commerce website? Considering your business needs one. If not, please try to imagine that your business depends on selling online. Also, please bear in mind that the considered e-commerce website is much more sophisticated than a regular corporate website. *

- ☐ Up to \$1000
- ☐ 1001 - 1500 USD
- ☐ 1501 - 2000 USD
- ☐ 2001 - 3000 USD
- ☐ 3001 - 4000 USD
- ☐ More than 4000 USD

9. Are you interested in building an app (iOS / Android) for your current business? *

- ☐ Yes, now!
- ☐ Yes, in the future.
- ☐ Maybe someday when we get there.
- ☐ No, I don't think that is necessary.

« Back

Next »

4. And finally...

10. When hiring someone to work with/for you on basically any project (building a house, designing a logo, fixing you car, ...), which two of these do you prefer? *

- ☐ Speed
- ☐ Quality
- ☐ Price

« Back

Submit

1. VYMEZENÍ ODBORNÉ STÁŽE

Šablona stáže představuje základní rámec odborné stáže pro typovou pozici a obsahuje požadavky na obsah a průběh stáže, na stážistu i na poskytovatele stáže. Šablona stáže je výchozím dokumentem k vystavení konkrétní karty stáže poskytovatele a definuje hlavní požadavky na stážistu. Bílá pole označují text, který je specifický pro konkrétní typovou pozici. Šedá pole jsou totožná pro všechny typové pozice.

1.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O ODBORNÉ STÁŽI

1	Název pozice	WEBOVÝ GRAFIK
2	Obor	Informační technologie
3	Definice pozice	Webový grafik určuje a připravuje grafický návrh, rozvržení informací na stránce a základní strukturu webových stránek na internetu. Za pomoci grafického hardwaru a softwaru vytváří grafický vzhled webových stránek. Připravuje a realizuje grafické návrhy, reprodukce a grafická schémata webových stránek. Vytváří grafické symboly a knihovny takových grafických prvků pro další použití.
4	Celkové hrazené náklady na stáž	89 206 Kč
Celkové hrazené náklady na stáž představují fixní částku , která je vyplácena poskytovateli stáže na 1 stážistu po řádném ukončení stáže. Jedná se o konečnou částku nehledě na to, zda je poskytovatel plátcem či neplátcem DPH . Hrazené náklady jsou poskytovateli přiznávány jako veřejná podpora v režimu de minimis . Více viz Manuál pro poskytovatele stáže.		
5	Časová dotace	320 hodin
6	Minimální doba trvání	2 měsíce
7	Maximální doba trvání	4 měsíců
Časová dotace stáže představuje fixní časový fond , který je stážista povinen absolvovat pro splnění podmínek určených šablonou stáže. Stanovená časová dotace je rozložitelná v rámci minimální a maximální doby trvání. Platí však, že stážista musí absolvovat ve stanovených dnech minimálně 4 hodiny nepřetržité stáže . Konkrétní rozložení časové dotace stáže je předmětem dohody uchazeče o stáž a poskytovatele stáže.		
8	Maximální počet stážistů na 1 mentora	3 stážisté
Maximální počet stážistů na mentora je definován s ohledem na náročnost odborné stáže. V případě, že chce poskytovatel přijmout více stážistů, je povinen zajistit odpovídající počet mentorů garantující průběh stáže.		

1.2 RÁMEC ČINNOSTÍ VYKONÁVANÝCH NA ODBORNÉ STÁŽI

Níže je uveden výčet činností, které bude stážista během své odborné stáže vykonávat. Povinností poskytovatele stáže je zajistit, aby se stážista se všemi níže uvedenými činnostmi prakticky seznámil. Pokud není možné z objektivních důvodů (např. sezónnost vykonávaných činností, cyklus výroby, životní cyklus projektu apod.) v průběhu trvání stáže zajistit praktický nácvik všech níže uvedených činností, je povinností poskytovatele stáže seznámit stážistu s těmito činnostmi alespoň teoreticky.

- | | |
|---|--|
| 9 | <ul style="list-style-type: none"> a) Vedení příslušné dokumentace. b) Tvorba grafického vzhledu webových stránek. c) Příprava a realizace grafických návrhů, reprodukcí a grafických schémat webových stránek. d) Vytváření grafických archivů a knihoven grafických prvků. |
|---|--|

1.3 RÁMEC ODBORNÝCH KOMPETENCÍ OSVOJENÝCH NA STÁŽI

Níže je uveden výčet odborných kompetencí, jejichž osvojení, trénink a nabytí je předmětem realizace stáže. Nabytí uvedených odborných kompetencí bude zajištěno výkonem činností na stáži.

- 10
- a) Sběr požadavků zákazníka a tvorba návrhu grafického vzhledu webových stránek.
 - b) Vytváření grafických archivů a knihoven grafických prvků.
 - c) Definování vlastností a sestavy použitého webdesignu v souladu s představami zákazníka a funkcemi webových stránek.
 - d) Rozpracovávání grafického návrhu webových stránek do detailních řešení.

1.4 HARMONOGRAM ODBORNÉ STÁŽE

Níže uvedený harmonogram je pouze orientační – slouží k definování zapojení mentora v průběhu jednotlivých etap stáže a má za úkol naznačit postupné osamostatňování stážisty v jejím průběhu. Konkrétní zapojení mentora a etapizace stáže jsou předmětem dohody mezi poskytovatelem stáže a stážistou a jsou závislé na velikosti organizace, firemních procesech a typu vykonávaných činností. Konkrétní docházkový harmonogram stážisty bude sestaven před uzavřením smlouvy o zajištění stáže.

11

Etapy stáže	Zapojení stážisty	Zapojení mentora
Obecné zaškolení stážisty a seznámení s procesy organizace	40 hodin	100%
Praktické zaškolení stážisty pro typovou pozici stáže	60 hodin	100%
Stínování mentora stážistou a výkon činností s asistencí mentora	100 hodin	50%
Výkon činností stážistou pod dohledem mentora	100 hodin	50%
Vyhodnocení průběhu stáže a její uzavření	20 hodin	100%
Celkové zapojení	320 hodin	220 hodin

1.5 ZDRAVOTNÍ PODMÍNKY VÝKONU ODBORNÉ STÁŽE

Odborná stáž může probíhat na pracovišti, kde jsou zvýšené rizikové faktory. V tomto případě je poskytovatel stáže oprávněn vyžadovat zvláštní lékařskou prohlídku. Detailní informace jsou uvedeny v Manuálu pro poskytovatele.

- 12
- Je-li zařazeno pracoviště do zpřísněných kategorií prací dle vyhlášky 432/2003 Sb., bude vyžadována zdravotní prohlídka dle specifikace pracoviště poskytovatele odborné stáže. Tato prohlídka bude hrazena Fondem dalšího vzdělávání v rámci přímé podpory stážistovi. Termín vystavení potvrzení o zdravotní prohlídce musí být po datu osobního pohovoru stáže, na kterou je uzavřena Smlouva o zajištění stáže.

1.6 OSTATNÍ

Níže jsou uvedena specifika pro konkrétní typovou pozici.

- 13
- Není stanoveno.

2. POŽADAVKY NA STÁŽISTU

2.1 ZÁKLADNÍ POŽADAVKY NA STÁŽISTU

Stážista:

14

- musí být **občanem ČR**;
- nesmí mít **trvalé bydliště na území hl. m. Praha**;
- nesmí mít **status studenta**;
- nesmí být matkou na **mateřské dovolené**;
- nesmí být osobou samostatně výdělečně činnou (**OSVČ**);
- nesmí být v **úzkém / příbuzenském vztahu s mentorem** stáže, o kterou se uchází;
- nesměl být v posledních 5ti letech v **zaměstnaneckém poměru** (HPP, DPČ i DPP) nebo **přímém obchodním vztahu** s poskytovatelem stáže, o kterou se uchází.

Detailní informace jsou uvedeny v Manuálu pro stážistu.

2.2 KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY NA STÁŽISTU

Tento oddíl definuje minimální vstupní kvalifikační požadavky na stážistu tak, aby odborná stáž, kterou absoluuje, byla přínosem pro něho i pro poskytovatele stáže. **Požadovaná úroveň** vymezuje nejnižší přípustnou úroveň vzdělání. **Požadovaná oblast** definuje skupiny oborů a **požadovaný obor** pak vymezuje případný konkrétní požadavek na studijní či výuční obor. **Požadovaná praxe** uvádí, zda stážista musí mít pro absolvování stáže konkrétní praxi.

15 **Požadovaná úroveň**

Střední vzdělání s maturitní zkouškou

16 **Požadovaná oblast**

Není vyžadováno

17 **Požadovaný obor**

Není vyžadováno

18 **Požadovaná praxe**

Není vyžadováno

2.3 DOPORUČENÉ OBORY VZDĚLÁNÍ

Pro snadnější orientaci jsou níže uvedeny **příklady vhodných studijních a výučních oborů**, které nejlépe připravují stážistu pro konkrétní odbornou stáž.

19	1820M KKO V	Střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru informační technologie
	6642M KKO V	Střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru propagace
	2631N KKO V	Vyšší odborné vzdělání v oboru výpočetní technika a informační technologie
	1801R KKO V	Bakalářský studijní program v oboru informatika
	1802T KKO V	Magisterský studijní program v oboru aplikovaná informatika

2.4 NÁHRADA KVALIFIKAČNÍCH POŽADAVKŮ

V případě, že stážista nesplňuje výše uvedené kvalifikační požadavky (bod 2.2), může je **nahradit některou z níže uvedených možností.**

20	Praxe	1 rok na stejné nebo typologicky příbuzné pozici
21	Rekvalifikace, certifikáty apod.	Odpovídající zkouška NSK (zkouška o uznání profesní kvalifikace) Rekvalifikace na tuto pozici Certifikáty umožňující výkon této pozice
22	Ostatní	Není stanoveno

2.5 DOPORUČENÁ ÚROVEŇ MĚKKÝCH KOMPETENCÍ STÁŽISTY

Níže je uveden výčet měkkých kompetencí včetně jejich **doporučené úrovně** pro výkon odborné stáže, což slouží k vytvoření představy o nárocích na stážistu pro výkon pozice. Uvedené měkké kompetence vycházejí z **databáze kompetencí Národní soustavy povolání**, kde jsou detailně popsány jednotlivé úrovně – viz <http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx>. Úrovně jsou stanoveny v rozsahu 0 až 5.

	Měkká kompetence	Doporučená úroveň
	Efektivní komunikace	3
	Kooperace	3
	Kreativita	5
	Flexibilita	4
	Uspokojování zákaznických potřeb	5
	Výkonnost	3
	Samostatnost	4
23	Řešení problémů	3
	Plánování a organizování práce	4
	Celoživotní učení	4
	Aktivní přístup	4
	Zvládání zátěže	4
	Objevování a orientace v informacích	4
	Vedení lidí	0
	Ovlivňování ostatních	2



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



Fond
Dalšího
Vzdělávání
příspěvková organizace MPSV

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

2.6 DOPORUČENÁ ÚROVEŇ OBECNÝCH DOVEDNOSTÍ STÁŽISTY

Níže je uveden výčet obecných dovedností včetně jejich **doporučené úrovně** pro výkon odborné stáže, což slouží k vytvoření představy o nárocích na stážistu pro výkon pozice. Uvedené obecné dovednosti vycházejí z **databáze kompetencí Národní soustavy povolání**, kde jsou detailně popsány jednotlivé úrovně – viz <http://kompetence.nsp.cz/odborneKompetenceObecne.aspx>. Jsou stanoveny následující úrovně: žádná, základní, běžná a vysoká.

Poskytovatel stáže může v konkrétní kartě stáže upravit požadavek na způsobilost k řízení automobilu a požadovanou úroveň znalosti cizích jazyků.

24

Obecná dovednost	Doporučená úroveň
Počítačová způsobilost	vysoká
Způsobilost k řízení osobního automobilu	žádná
Numerická způsobilost	běžná
Ekonomické povědomí	základní
Právní povědomí	základní
Jazyková způsobilost v češtině	běžná
Jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce	běžná

3. POŽADAVKY NA POSKYTOVATELE STÁŽE

3.1 ZÁKLADNÍ POŽADAVKY NA POSKYTOVATELE

Poskytovatel stáže:

25

- musí splňovat podmínky nařízení Evropské komise týkající se možnosti čerpat **podporu malého rozsahu – de minimis**;
- musí mít sjednáno **pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou na zdraví a majetku třetích osob**.

Detailní informace jsou uvedeny v Manuálu pro poskytovatele.

3.2 ČINNOSTI ZAJIŠŤOVANÉ POSKYTOVATELEM STÁŽE

Pro řádné zajištění průběhu stáže musí poskytovatel zajistit především odborné vedení stážisty a také vykonávání administrativních činností. Tyto činnosti může vykonávat více osob, jejich definování je uvedeno níže.

26

Statutární zástupce
popř. pověřená
osoba

Je odpovědný za plnění všech podmínek uvedených ve smlouvě o zajištění stáže. Může zmocnit pověřenou osobu k podepisování některých z níže uvedených dokumentů.

Podepisuje:

- smlouvu o zajištění stáže;
- deník stážisty;
- doklady týkající se uplatňování nároků stážisty na úhradu cestovného a ubytování;
- certifikát Europass vystavený FDV po ukončení stáže stážistovi.

27

Mentor

Osoba odpovědná za odbornou kvalitu stáže, zejména odborně a metodicky vede stážistu, aby absolvoval všechny činnosti uvedené v šabloně a kartě stáže. Dokládá profesním životopisem své odborné znalosti a zkušenosti vztahující se k mentorované pozici.

Podepisuje:

- čestné prohlášení, které je přílohou č.1 smlouvy o zajištění stáže;
- certifikát Europass vystavený FDV po ukončení stáže stážistovi.

28

Specialista

Osoba, popř. osoby, které se vedle mentora spolupodílejí na zajištění odborné kvality stáže a realizaci všech činností uvedených v šabloně a kartě stáže.

29

Kontaktní osoba

Určená osoba poskytovatele stáže, která poskytuje pracovníkům FDV administrativní podporu a součinnost nutnou k zajištění řádného průběhu stáže.

Detailní informace jsou uvedeny v Manuálu pro poskytovatele.

3.3 ZÁKLADNÍ POŽADAVKY NA MENTORA STÁŽE

Pro prokázání schopnosti poskytovatele stáže zajistit řádný průběh odborné stáže je nezbytné, aby mentor splňoval alespoň jeden z níže uvedených základních požadavků (a, b, c).

- 30
- a) Osoba vykonávající činnost mentora musí být u poskytovatele stáže zaměstnána na hlavní pracovní poměr s úvazkem 1,0 po dobu nejméně 6 měsíců před vypsáním karty stáže.
- b) Pokud je osoba vykonávající činnost mentora členem statutárního orgánu poskytovatele, musí tuto činnost vykonávat nejméně 6 měsíců před vypsáním karty stáže.
- c) Pokud je osoba vykonávající činnost mentora osobou samostatně výdělečně činnou (OSVČ), musí mít po dobu minimálně 6 měsíců před vypsáním stáže v živnostenském listu uvedenu činnost v oboru, ve kterém bude mentorovat. Své zkušenosti dokládá předložením referencí od 3 různých subjektů.

Detailní informace jsou uvedeny v Manuálu pro poskytovatele.

3.4 KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY NA MENTORA STÁŽE

Pro prokázání schopnosti poskytovatele stáže zprostředkovat stážistovi přenos odborných znalostí a praktických dovedností je nezbytné, aby mentor splňoval alespoň jeden z níže uvedených minimálních kvalifikačních požadavků.

- 31
- a) **Vzdělání** Základní vzdělání
- Praxe** Alespoň 5 let v oblasti stáže, z toho minimálně 2 roky v období posledních 4 let před podáním žádosti o poskytování stáže
- b) **Vzdělání** Střední vzdělání s maturitní zkouškou
- Praxe** Alespoň 3 roky v oblasti stáže v období posledních 5 let před podáním žádosti o poskytování stáže
- c) **Vzdělání** Vyšší odborné vzdělání
- Praxe** Alespoň 2 roky v oblasti stáže v období posledních 4 let před podáním žádosti o poskytování stáže

3.5 MATERIÁLNĚ-TECHNICKÉ POŽADAVKY NA POSKYTOVATELE

Podle charakteru vykonávaných činností musí poskytovatel stáže zajistit stážistovi materiální a technické vybavení, specifické pro danou typovou pozici. Po dobu stáže je poskytovatel povinen také umožnit stážistovi za účelem vyřízení administrativních úkonů spojených s výkonem stáže 1x měsíčně přístup k počítači, tiskárně, skeneru a kopírce.

- 32
- Kancelářské místo
 - Kancelářské potřeby
 - Grafický software
 - PC sestava nebo notebook
 - Kancelářský software
 - Tiskárna

3.6 OSTATNÍ POŽADAVKY NA POSKYTOVATELE

Zde jsou uvedeny další požadavky, které jsou charakteristické pro konkrétní šablonu.

33

Není vyžadováno