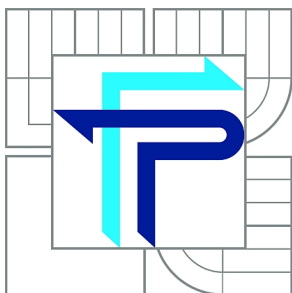


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MARKETINGOVÁ STRATEGIE AGENTURY MOTIV P S.R.O.

MARKETING STRATEGY OF AGENCY MOTIV P S.R.O.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. LUCIE PRAŽÁKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. VÍT CHLEBOVSKÝ, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lucie Pražáková

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, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Marketingová strategie agentury Motiv P s.r.o.

v anglickém jazyce:

Marketing Strategy of Agency Motiv P s.r.o.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

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

BOUČKOVÁ, J. Marketing. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

FORET, M. Marketingová komunikace. 2. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 451 s. ISBN 80-251-1041-9.

HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2000. 150 s. ISBN 80-7169-996-9.

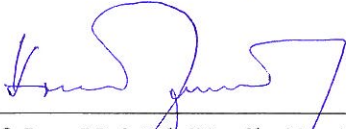
KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

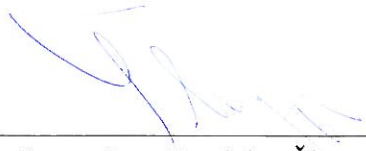
ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/13.




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


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

V Brně, dne 25.3.2013

Abstrakt

Hlavním cílem diplomové práce je navržení marketingové strategie agentury Motiv P s.r.o. Teoretická část práce vymezuje základní pojmy z oblasti marketingu. Analytická část diplomové práce se zaměřuje na komplexní analýzu současné situace společnosti. Na základě této analýzy bude vypracována marketingová strategie, která bude obsahovat návrhy a doporučení na zlepšení, které přispějí k oslovení většího počtu potenciálních klientů, budování značky a získání tak silnější pozice na trhu.

Abstract

The main objective of this thesis is to design a marketing strategy for the agency Motiv P Inc. The theoretical part of the thesis defines the basic concepts of marketing. The analytical part focuses on a comprehensive analysis of the current situation of the company. Based on this analysis, a marketing strategy will be developed that will include suggestions and recommendations for improvement, which will contribute to reaching more potential clients, brand building and consequently obtaining a stronger market position.

Klíčová slova

Marketing, marketingová strategie, marketingový mix, SWOT analýza, STEP analýza, konkurence, zákazníci

Key words

Marketing, marketing strategy, marketing mix, SWOT analysis, STEP analysis, competition, customers

Bibliografická citace práce

PRAŽÁKOVÁ, L. *Marketingová strategie agentury Motiv P s.r.o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 92 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 22. května 2013

.....

Podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce panu Ing. Vítu Chlebovskému, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a věcné připomínky při zpracování této diplomové práce. Velký dík patří PhDr. Františku Hroníkovi a Mgr. Šárce Jelínkové, MBA za poskytnutí potřebných podkladů a informací. Děkuji i svým blízkým za podporu a pomoc při tvorbě této práce.

Obsah

Úvod.....	12
Cíle a metody zpracování.....	13
1 Teoretická východiska	14
1.1 Marketing.....	14
1.1.1 Definice marketingu	14
1.2 Podnikatelské koncepce.....	15
1.2.1 Výrobní koncepce	15
1.2.2 Výrobková koncepce	16
1.2.3 Prodejní koncepce.....	16
1.2.4 Marketingová koncepce.....	16
1.2.5 Holistická marketingová koncepce.....	17
1.3 Strategický marketing	19
1.4 Analýza vnějšího prostředí	21
1.4.1 STEP analýza.....	21
1.4.1.1 Sociální hledisko	21
1.4.1.2 Technické a technologické hledisko	22
1.4.1.3 Ekonomické hledisko.....	22
1.4.1.4 Politicko - legislativní hledisko.....	23
1.4.2 Porterův model konkurenčních sil	24

1.4.2.1	Vyjednávací síla zákazníků.....	24
1.4.2.2	Vyjednávací síla dodavatelů	25
1.4.2.3	Hrozba vstupu nových konkurentů	25
1.4.2.4	Hrozba silné rivality.....	25
1.4.2.5	Hrozba substitutů	26
1.4.2.6	Možnosti marketingu zlepšovat konkurenční pozici firmy v odvětví	27
1.5	Analýza vnitřního prostředí	28
1.5.1	Marketingový mix.....	28
1.5.1.1	Produkt.....	29
1.5.1.2	Cena	32
1.5.1.3	Distribuce.....	33
1.5.1.4	Komunikace	33
1.5.2	SWOT analýza.....	38
1.6	Tvorba marketingové strategie	40
1.7	Shrnutí kapitoly 1.....	41
2	Analýza současné situace.....	42
2.1	Popis agentury Motiv P s.r.o.....	42
2.1.1	Obecné údaje.....	42
2.1.2	Historie společnosti.....	44
2.2	Analýza vnějšího prostředí	46

2.2.1	STEP analýza.....	46
2.2.1.1	Sociální hledisko	46
2.2.1.2	Technické a technologické hledisko	48
2.2.1.3	Ekonomické hledisko.....	49
2.2.1.4	Politicko - legislativní hledisko.....	50
2.2.2	Porterův model konkurenčních sil	51
2.2.2.1	Vyjednávací síla zákazníků.....	51
2.2.2.2	Vyjednávací síla dodavatelů	52
2.2.2.3	Hrozba vstupu nových konkurentů	53
2.2.2.4	Hrozba silné rivality.....	54
2.2.2.5	Hrozba substitutů	54
2.2.3	Analýza konkurentů.....	55
2.2.4	Analýza dodavatelů.....	57
2.2.5	Analýza zákazníků.....	58
2.3	Analýza vnitřního prostředí	59
2.3.1	Marketingový mix agentury Motiv P s.r.o.....	59
2.3.1.1	Produkt.....	59
2.3.1.2	Cena	63
2.3.1.3	Distribuce	64
2.3.1.4	Komunikace	64
2.3.2	SWOT analýza.....	68

2.4	Shrnutí kapitoly 2.....	71
3	Návrh marketingové strategie.....	72
3.1	Strategie marketingového mixu.....	72
3.1.1	Produktová strategie	72
3.1.2	Cenová strategie.....	73
3.1.3	Distribuční strategie.....	74
3.1.4	Komunikační strategie	75
3.2	Souhrn návrhů marketingového mixu.....	78
3.3	Časový harmonogram implementace návrhů	79
3.4	Přehled nákladů na realizaci návrhů	81
3.5	Přehled příjmů z návrhů.....	82
3.6	Shrnutí kapitoly 3.....	84
	Závěr	86
	Seznam použitých zdrojů.....	88
	Seznam tabulek	91
	Seznam obrázků	92
	Seznam grafů.....	92
	Seznam příloh	92

Úvod

Současná ekonomická situace a vysoký konkurenční boj na trhu vede každou obchodní organizaci ke snaze upoutat na sebe pozornost potenciálních klientů, budování značky a snaze upevnit svoji pozici na trhu. Jako prostředek k dosažení tohoto cíle slouží marketing. Marketingová strategie je nedílnou součástí řízení každé organizace. Efektivnímu marketingovému plánování předchází analýzy možností firmy a zejména i jejího konkurenčního okolí. Je nutné si uvědomit, že právě marketingové plánování společnosti je základem pro získání veškerých zdrojů příjmů firmy.

V souvislosti s výše popsanou situací o důležitosti marketingu pro společnost, jsem se rozhodla vypracovat návrh marketingové strategie pro agenturu Motiv P s.r.o., ve které již řadu let pracuji. Agentura Motiv P se zabývá odborným poradenstvím v oblastech řízení lidských zdrojů, rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Na trhu působí společnost již od roku 1996 a za tuto dobu si stihla vybudovat díky kvalitním službám a vlastnímu know-how dobrou pověst stabilní společnosti.

Firem zabývajících se touto činností podnikání působí v České republice velká řada. Z tohoto důvodu je na trhu značný konkurenční boj. Současně se snižuje ochota firem investovat vysoké částky na vzdělávání vlastních zaměstnanců, proto je těžké získat na trhu nové klienty, proto je nutné neustále pracovat na vylepšování marketingové strategie.

V diplomové práci budu vycházet z teoretických poznatků marketingového mixu, které jsem získala v průběhu studia. Poté budu analyzovat vnitřní i vnější okolí podniku, aspekty marketingového mixu a SWOT analýzy. Výsledkem diplomové práce budou návrhy a doporučení na zlepšení marketingové strategie agentury Motiv P.

Cíle a metody zpracování

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout změny či definovat novou marketingovou a komunikační strategii agentury Motiv P. Navrhované změny by měly vést k růstu objemu prodaných služeb a produktů. Dále k zlepšení postavení firmy na trhu a celkovému pozvednutí povědomí potenciálních zákazníků o firmě a jejich nabízených produktech.

Dílčím cílem diplomové práce je provést analýzu současného stavu firmy. Zhodnotit stávající marketingové nástroje a následně navrhnout opatření ke zlepšení propagace agentury.

V teoretické části budou zachycena všechna teoretická východiska, která budou nezbytná pro zpracování následujících částí práce. V analytické části práce bude představena společnost agentura Motiv P, její historie, předmět podnikání a organizační struktura. Dále zde budou provedeny jednotlivé analýzy, sloužící k stanovení současného stavu firmy. V návrhové části práce budou nastíněna jednotlivá opatření a návrhy vedoucí k zlepšení marketingové a komunikační strategii firmy.

V diplomové práci budou použity analýzy sloužící k zjištění současného stavu firmy a jejího okolí, postavení společnosti na trhu, definování silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Použité analytické metody zpracování budou: STEP analýza, Porterův model konkurenčních sil, matice SWOT a analýza marketingového mixu (4P). Výsledky jednotlivých analýz budou sloužit k celkovému hodnocení společnosti a budou použity jako podklady k návrhům na změnu marketingové strategie firmy.

1 Teoretická východiska

1.1 Marketing

1.1.1 Definice marketingu

Marketing je v literatuře popsán a definován mnoha způsoby. V současnosti není možné najít správnou a úplnou definici pojmu marketing. Je to zapříčiněno zejména neustálým rozvojem marketingu, který se postupem času rozšiřuje a obměňuje, podle toho, jak se neustále vyvíjí trh. Jednou z nejkratších definicí marketingu podle Philipa Kotlera je „Naplnovat potřeby se ziskem.“ Dle americké marketingové asociace je marketing funkcí organizace a souborem procesů k vytváření, sdělování a poskytování hodnoty zákazníkům a k rozvíjení dobrých vztahů se zákazníky takovým způsobem, aby z nich měla prospěch firma a držitelé jejích akcií.¹

Dle Philipa Kotlera je možné rozlišovat mezi manažerskou a společenskou definicí marketingu. Společenská definice: společenský proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, prostřednictvím směny výrobků a služeb, které mají hodnotu. Manažerská definice (z hlediska firmy): proces pochopit a poznat zákazníka tak dobře, aby mu výrobek či služba padla jako ušitá na míru a prodávala se sama. Jediné, co je pak zapotřebí, je učinit výrobek nebo službu dostupnými.²

Ve slovníku marketingu je uvedena následující definice marketingu: „Komplexní řada aktivit zahrnujících tvorbu výrobků a služeb, podporu jejich existence a vlastností a jejich fyzického zpřístupnění určeným cílovým nakupujícím.“³

¹ KELLER, K. L. a P. KOTLER. *Marketing management*. s. 41 - 47.

² Tamtéž, s. 41 - 47.

³ CLEMENTE, M. *Slovník marketingu*. s. 107.

Existuje celá řada nejrůznějších marketingových definic, ale všechny mají tyto společné prvky charakterizující marketing:

- Jedná se o integrovaný komplexní soubor činností, komplexní proces
- Vychází z pochopení potřeb zákazníků a nabízí řešení vedoucí k uspokojení těchto potřeb
- Spokojenost zákazníka se promítá do prodeje se ziskem a úspěchů v podnikání
- Podstata marketingu je spojena se směnou⁴

1.2 Podnikatelské koncepce

Podnikatelské koncepce vyjadřují určitou filozofii přístupu k tomu, jak co nejefektivnějším způsobem dosahovat stanovených cílů na trhu. Podnikatelské koncepce dokumentují posun, který v moderním marketingovém způsobu řízení probíhal. K těmto koncepcím marketingových činností patří: výrobní koncepce, výrobková koncepce, prodejní koncepce, marketingová koncepce a holistická marketingová koncepce.⁵

1.2.1 Výrobní koncepce

Nejstarší způsob podnikatelských přístupů je právě výrobní koncepce. Podle ní dávají zákazníci přednost levným a snadno dostupným výrobkům. Manažeri firem se orientují na masovou distribuci, vysokou výrobní efektivitu a především na nízké náklady. Prioritně se zaměřuje na potřeby výrobce, nikoli zákazníka. Výrobní koncepci je vhodné použít, pokud chce společnost zajistit širší pokrytí trhu.⁶

⁴ BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. s. 3.

⁵ ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. s. 5.

⁶ KELLER, K. L. a P. KOTLER. *Marketing management*. s. 52 -56.

1.2.2 Výrobková koncepce

Vychází z toho, že spotřebitel preferuje nejvyšší kvalitu a je ochoten za ni zaplatit vysokou cenu. Podnikatel se tedy zaměřuje na vytváření lepších vlastností výrobků a jejich další inovování. Výrobek však bude nejúspěšnější pouze tehdy, pokud bude správně propagován, distribuován a bude mít správnou cenu.⁷

1.2.3 Prodejní koncepce

Je založena na předpokladu pasivity zákazníka. Předpokládá, že zákazník musí být ke koupi přemluven, donucen agresivní propagační a prodejní snahou. Prodejní koncepce se zaměřuje na potřeby prodávajícího, nikoli na potřeby spotřebitele. Snahou prodávajícího je prodat vše, co vyrobil. Naopak snahou spotřebitele je koupit pouze to, co potřebuje. Spotřebitelé by tedy nekoupili dostatečné množství výrobků společnosti. Předpokládá se, že spotřebitelům, kteří jsou ke koupi přemluveni, se bude výrobek líbit. Pokud se jim výrobek líbit nebude, nebudou si nikde stěžovat, ani o výrobku negativně mluvit.⁸

1.2.4 Marketingová koncepce

Marketingová koncepce se rozvinula v polovině padesátých let minulého století. Obchod se přesunul k filozofii orientované na zákazníka a jeho potřeby. Úkolem je najít ten správný výrobek pro zákazníka, nikoli zákazníky pro výrobek. Klíčem k úspěchu je být efektivnější ve vytváření, poskytování a sdělování lepší hodnoty pro zákazníka na vybraných cílových trzích než konkurence.⁹

⁷ ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. s. 5.

⁸ KELLER, K. L. a P. KOTLER. *Marketing management*. s. 54.

⁹ Tamtéž, s. 55 -56.

„Marketingová podnikatelská koncepce znamená respektování:

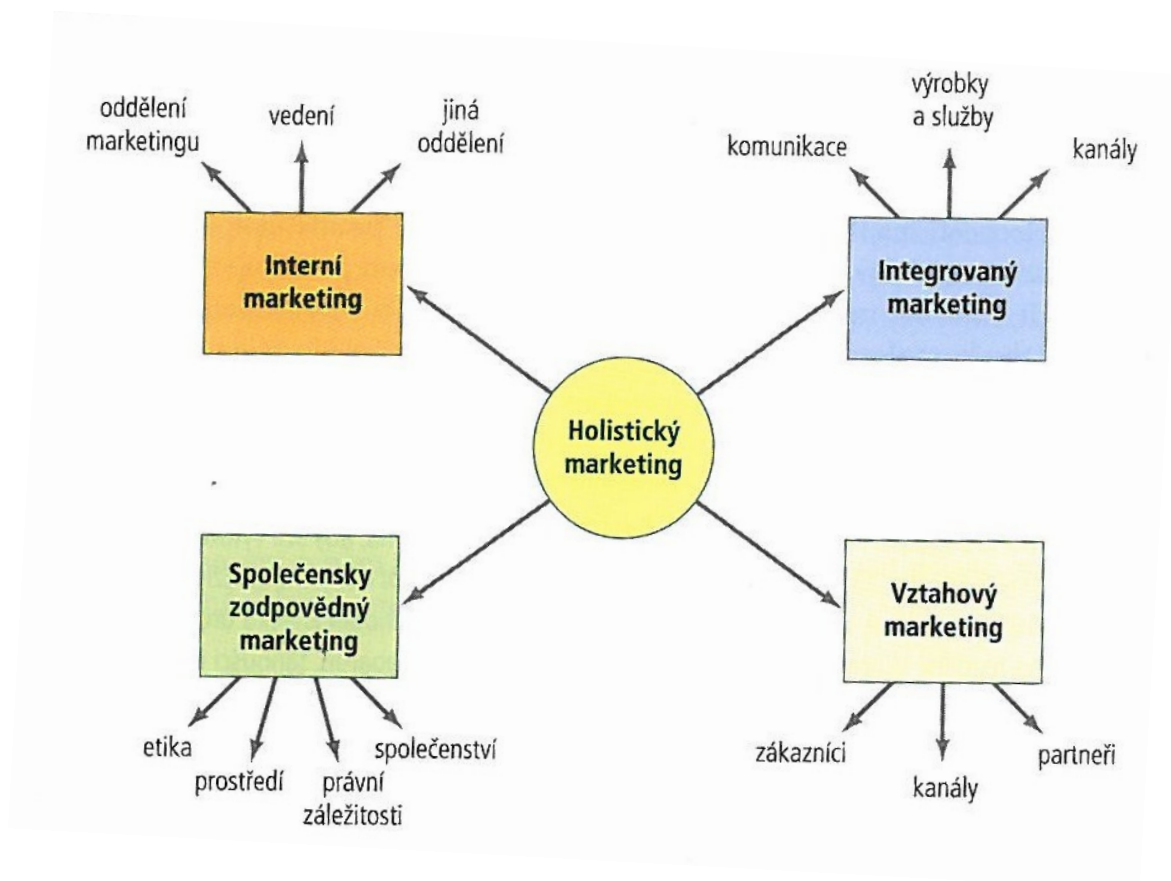
- Orientace na zákazníka (definování potřeb zákazníka z jeho pohledu, nikoliv z pohledu podniku)
- Budování vztahů se zákazníky na základě nepřetržitého kontaktu s nimi
- Orientace na cílové trhy (je nereálné, aby podnik usiloval o všechny trhy a uspokojování všech potřeb)
- Koordinace všech marketingových funkcí a činností s ostatními činnostmi podniku
- Dosažení cílů podniku.“¹⁰

1.2.5 Holistická marketingová koncepce

„Holistické marketingové pojetí je postaveno na vývoji, designu a plnění marketingových programů, procesů a aktivit beroucích v úvahu jejich šíři a vzájemnou propojenost. Holistický marketing zastává názor, že u marketingu záleží na všem - a že je často zapotřebí široká, integrovaná perspektiva. Čtyřmi složkami holistického marketingu jsou vztahový marketing, integrovaný marketing, interní marketing a společensky zodpovědný marketing.“¹¹

¹⁰ ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. s. 5 – 6.

¹¹ KELLER, K. L. a P. KOTLER. *Marketing management*. s. 55.



Obrázek č. 1: Složky holistického marketingu

Zdroj: KELLER, K. L. a P. KOTLER. *Marketing management*. s. 56.

Vztahový marketing si klade za cíl, vybudovat hluboké trvalé vztahy se zákazníky, distributory, dodavateli a dalšími důležitými stranami. Konečným cílem vztahového marketingu je vytvoření marketingové sítě (sestává se ze společnosti a jejich podpůrných účastníků).¹²

Integrovaný marketing má za úkol sestavit plně integrované marketingové programy, aby vytvářeli, sdělovali a poskytovali hodnotu zákazníkům. Marketingový program zahrnuje množství rozhodnutí o tom, které hodnoty posilující marketingové

¹² KELLER, K. L. a P. KOTLER. *Marketing management*. s. 56 – 57.

aktivity použít. Marketingové aktivity často popisuje tzv. marketingový mix (4P marketingu).¹³

Interní marketing zajišťuje, aby každý ve firmě zastával vhodné marketingové zásady. Marketing má zajišťovat přijímání, zaučování a motivaci schopných zaměstnanců. Společnosti si uvědomují, že interní marketing je stejně důležitý, jako marketingové aktivity zaměřené vně firmu, protože není možné slibovat skvělé služby, pokud nejsou zaměstnanci schopni je poskytovat. Marketing musí prostoupit celou společnost.¹⁴

Důsledky společensky zodpovědného marketingu zasahují širší okolí, než je firma a zákazníci, a týká se společnosti jako celku. Jedná se o chápání širších zájmů, etické, ekologické, právní i společenské souvislosti marketingových aktivit a programů. Jednou z forem společenského pojetí marketingu je i tzv. sdílený marketing. Jde o podporu řešení problémů určité vybrané cílové skupiny zákazníků. Pomocí této strategie společnost s určitou image a určitým výrobkem buduje vzájemně prospěšný vztah nebo partnerství s určitou kauzou nebo více kauzami. Jedná se o možnost ke zvýšení své pověsti, zvýšení věrnosti zákazníků, obratu a pozornosti tisku. Příkladem může být AVON pochod proti rakovině prsu.¹⁵

1.3 Strategický marketing

Ve slovníku marketingu je strategie definována jako: „Plán pro dosažení specifického cíle. Strategie označuje vedení, jak se bude firma snažit kapitalizovat příležitosti na vybraném trhu. Rozvoj strategie řídí alokaci zdrojů. Navíc umožňuje oddělením firmy a operativním jednotkám mít stejné směřování řízení.“¹⁶

13 KELLER, K. L. a P. KOTLER. *Marketing management*. s. 57.

14 Tamtéž, s. 57.

15 Tamtéž, s. 57 - 60.

16 CLEMENTE, M. *Slovník marketingu*. s. 288.

Strategický marketing je považován za jednu z vývojových fází marketingu, uvažovanou ve vztahu k marketingovým činnostem, funkcím i časovým horizontům. Jedná se o proces, který je spojený zejména s vypracováním:

- Analýz faktorů vnitřních podmínek a stránek podniku
- Analýz faktorů příležitostí a ohrožení firmy
- Analýz faktorů konkurence
- Podnikových strategií pro dosažení cílů podniku
- Marketingových cílů
- Marketingových strategií k dosažení vytyčených cílů¹⁷

Strategický marketing je plně soustředěn na zákazníka. Vede společnosti ke studiu a porozumění potřeb klienta, učí je chápat zákaznické hodnoty a způsob myšlení zákazníků. Strategický marketing se snaží, aby společnosti plně pochopily vztahy a procesy, které probíhají vně firmy, usiluje o sběr a přenos údajů z vnějšího prostředí do podniku. Na základě získaných znalostí provádí společnost zhodnocení vlastních možností, síly a dovednosti. Strategický marketing je spojován s hledáním konkurenční výhody, která by měla být v nejlepším případě velmi odlišná, snadno dosažitelná a dlouhodobě udržitelná do budoucnosti. Konkurenční výhoda a výsledek marketingové situační analýzy, jsou klíčovými prvky pro volbu vhodných marketingových strategií.¹⁸

Strategický marketingový proces lze rozdělit do tří postupných kroků: plánování, realizace a kontrola. Plánovací proces zahrnuje marketingovou situační analýzu, stanovení marketingových cílů, formulování marketingových strategií a sestavení marketingového plánu. Realizační etapa má za úkol přeměnit úkoly plánu ve skutečné výrobky a služby a vytvořit marketingovou organizaci, v jejímž rámci je

¹⁷ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. s. 15 - 16.

¹⁸ Tamtéž, s. 16 - 17.

možné plán nejdříve sestavit a potom převést do praxe. Kontrolní etapa slouží k měření dosažených výsledků a porovnání se standardy plánu a dále k hodnocení, korigování a využití odchylek.¹⁹

1.4 Analýza vnějšího prostředí

Pro analýzu vnějšího okolí v této práci použiji STEP analýzu a Porterův model konkurenčních sil k analýze oborového okolí podniku.

1.4.1 STEP analýza

Analýza makroprostředí STEP se zaměřuje na hodnocení vlivů okolí, v kterém podnik působí, pro identifikaci změn a trendů, které se v okolí podniku dějí a mohou ho ovlivnit, a ke stanovení toho, jak bude podnik na změny reagovat. Jedná se o analýzu sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických faktorů. Analýzu je možné označit i jako SLEPTE analýzu (L = legislativní, E = ekologické).²⁰

1.4.1.1 Sociální hledisko

Sociální faktory můžeme dále rozčlenit na faktory demografické a faktory kulturní. Demografické faktory se zabývají ukazateli, které charakterizují obyvatelstvo jako celek. Sledují věkovou strukturu obyvatelstva, počet, hustotu osídlení, věk, pohlaví, velikost rodiny, zaměstnání a další. Protože lidé tvoří trh, jsou demografické faktory v centru pozornosti marketingu. Je nutné sledovat statistiku, ale hlavně věnovat pozornost i budoucímu vývoji, protože změny demografických charakteristik mají většinou velmi vážné marketingové důsledky. Kulturní faktory jsou charakterizované jako soubor hodnot, idejí a postojů určité skupiny lidí. Marketingové pracovníky zajímají především ty kulturní faktory, které ovlivňují spotřební chování. Kulturní

¹⁹ BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. s. 14 – 15.

²⁰ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. s. 53 – 55.

rozdíly mezi jednotlivými skupinami spotřebitelů mohou výrazně ovlivnit chování spotřebitelů na trhu.²¹

1.4.1.2 Technické a technologické hledisko

Technické a technologické faktory se v poslední době staly centrem marketingového prostředí. Jsme svědky neustálého až turbulentního vývoje, technologických úspěchů a pokroku v mnoha odvětvích. Příkladem mohou být telekomunikační a informační technologie, které ovlivnili život každého z nás. Pokud chce podnik udržet krok v rychle měnícím se světě, musí vynakládat velké finanční prostředky na výzkum a vývoj. Objem nutných finančních prostředků na vývoj tvoří bariéry menším a finančně slabším firmám, které tak musí přejít na napodobování úspěšných výrobků velkých firem. Z hlediska marketingu je pro podnik nutná tzv. komercializace výsledků výzkumu, aby měli dosažené výsledky na podnik pozitivní vliv.²²

1.4.1.3 Ekonomické hledisko

Pro podnik jsou důležité ty skupiny ekonomických faktorů, které ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Především skutečné příjmy obyvatelstva, úroveň cen, výše úspor a úvěrů. Dále se v této části analýzy sledují otázky daní, cel, stability měny, otázky hospodářských cyklů na daném trhu, makroekonomických ukazatelů (zejména HDP) a další.²³

²¹ BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. s. 84.

²² Tamtéž, s. 84 – 85.

²³ BusinessVize: *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza* [online]. © 2010 - 2011 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

1.4.1.4 Politicko - legislativní hledisko

Legislativa, vnitrostátní i mezinárodní politické dění výrazně ovlivňuje situaci na trhu. Legislativa vytváří pravidla a omezení pro podnikání, ochranu spotřebitele a zájmy společnosti. Naproti tomu působí nejrůznější zájmové skupiny, které se snaží zabránit přijetí pro ně nevýhodných norem.

Tabulka č. 1: Příklady faktorů sledovaných v rámci PEST analýzy

Politické/Právní	Ekonomické	Sociální	Technologické
Legislativa regulující podnikání	HDP, ekonomický růst (obecný či určitého odvětví), výdaje spotřebitelů	Rozdělení příjmů	Vládní výdaje na výzkum
Legislativa určující zdanění (podniků, jednotlivců)	Monetární politika (úrokové sazby)	Demografické faktory (např. věková struktura obyvatelstva, pohlaví, velikost rodiny, povolání, stárnutí obyvatelstva)	Zaměření průmyslu na zlepšení technologií
Předpisy pro mezinárodní obchod	Vládní výdaje	Pracovní mobilita	Nové objevy, patenty, vývoj nových technologií
Ochrana spotřebitelů	Politika proti nezaměstnanosti (minimální mzda, výhody v nezaměstnanosti)	Změny životního stylu (práce z domova, více volného času)	Míra technologického opotřebení
Pracovní právo	Zdanění (vliv na poptávku zahraničních zákazníků, vliv na náklady importovaného zboží)	Postoje k práci a volného času	Spotřeba energie a náklady na energii
Předpisy a regulace upravující konkurenční prostředí, monopoly	Inflace (vliv na náklady a prodejní ceny)	Vzdělání	Vliv změn v informačních technologiích
Vládní rozhodnutí, ustanovení, nařízení		Móda a záliby, koníčky, módní výstřelky	Internet, satelitní komunikace
Předpisy Evropské unie, jiné mezinárodní právo		Kulturní faktory mající vliv na způsob užití výrobku	

či nařízení			
Předpisy na ochranu ochranných známek, patentů		Regionální rozdíly	
Předpisy na ochranu prostředí, recyklační nařízení			

Zdroj: BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. s. 53-54.

1.4.2 Porterův model konkurenčních sil

Pětifaktorový model konkurenčního prostředí formuloval Michael Porter a slouží k analýze oborového okolí podniku. Porterův model slouží k zmapování konkurenční pozice firmy v odvětví. Mezi analyzované faktory se zahrnuje: vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na daném trhu.²⁴

1.4.2.1 Vyjednávací síla zákazníků

Pokud existuje hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků, stává se segment neatraktivní. Vyjednávací síla kupujících roste, pokud jsou organizovanější, když výrobek představuje značnou část jejich celkových nákladů, výrobek je nediferencovaný, když jsou náklady na změnu dodavatele nízké a když jsou zákazníci citliví na cenu. Prodejci se mohou bránit vytvořením nejlepší nabídky, kterou ani silní zákazníci nemohou odmítnout.²⁵

²⁴ HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, D. ODEHNALOVÁ a O. VYKYPĚL. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. s. 109.

²⁵ KELLER, K. L. a P. KOTLER. *Marketing management*. s. 380 - 381.

1.4.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Segment je považován za méně atraktivní v případě, že jsou dodavatelé schopni zvyšovat cenu nebo snižovat dodávané množství. Stejně jako kupující i dodavatelé jsou silní, pokud jsou koncentrováni nebo organizovaní. Vyjednávací síla dodavatelů rovněž stoupá, pokud existuje jen málo náhražek, dodávaný produkt je důležitou součástí výroby a pokud jsou náhrady na změnu dodavatele vysoké. Nejlepší obranou odběratelů je vytvoření takových vztahů s dodavateli, v nichž jsou vítězi obě strany nebo mohou používat více dodavatelů.²⁶

1.4.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Velikost hrozby vstupu nových konkurentů na trh je závislá na výšce bariér vstupu a výstupu. Za nejatraktivnější segment je považován trh, který má vysoké bariéry vstupu a bariéry výstupu nízké. Pokud jsou vysoké bariéry vstupu i výstupu, ziskový potenciál je také vysoký, ale firmy se vystavují většímu riziku, protože špatně si vedoucí firmy musejí zůstat a bojovat dál. Za nejhorší segment je považován segment s nízkými bariéry vstupu a vysokými bariéry výstupu, protože firmy za dobrých časů vstupují, ale nemohou odejít v těžkých dobách. Výsledkem je nadměrná kapacita a nízké zisky pro všechny.²⁷

1.4.2.4 Hrozba silné rivality

Segment je neatraktivní, pokud na trhu již působí silní a agresivní konkurenti. Trh je méně zajímavý, pokud upadá nebo stagnuje, vyžaduje značné skokové investice, jestliže jsou vysoké fixní náklady, vysoké bariéry výstupu a jestliže mají konkurenti velkou motivaci se na trhu udržet. Tyto vyjmenované podmínky povedou k častým cenovým válkám a reklamním válkám, takže soupeření bude čím dál více nákladnější.²⁸

²⁶ KELLER, K. L. a P. KOTLER. *Marketing management*. s. 380 -385.

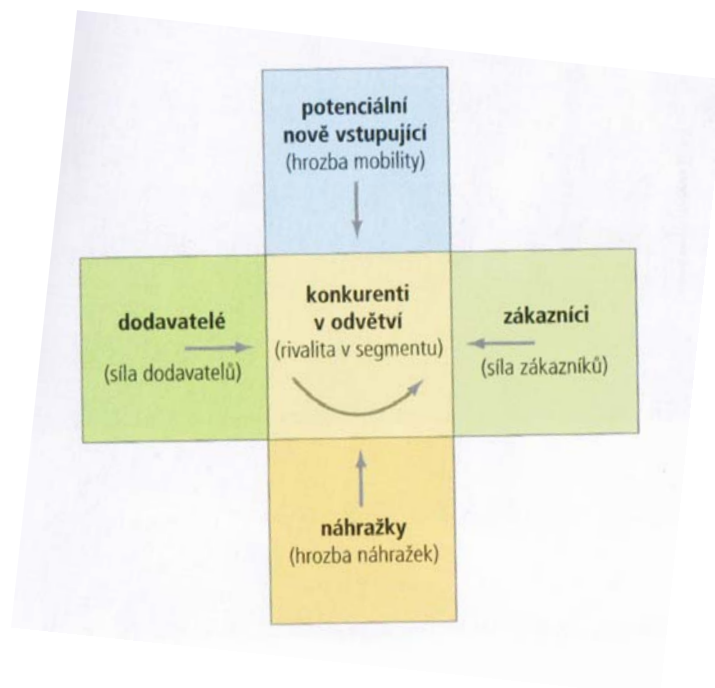
²⁷ Tamtéž, s. 380 - 385.

²⁸ Tamtéž, s. 380 - 385.

1.4.2.5 Hrozba substitutů

Když existují skutečné nebo potenciální náhražky výrobku, stává se segment neatraktivním. Existence substitutů limituje ceny a zisky. Podnik musí pozorně sledovat cenové trendy a technologický pokrok.²⁹

²⁹ KELLER, K. L. a P. KOTLER. *Marketing management*. s. 380 - 385.



Obrázek č. 2: Pět sil, které rozhodují o atraktivitě segmentu

Zdroj: KELLER, K. L. a P. KOTLER. *Marketing management*. s. 380.

1.4.2.6 Možnosti marketingu zlepšovat konkurenční pozici firmy v odvětví

Vybudování silné značky může zvyšovat atraktivitu produktu a tím i loajalitu zákazníků. Strategie silné značky může bránit kupujícím odcházet ke konkurenci a snižovat tak vyjednávací sílu zákazníků, hrozbu vstupu nových konkurentů a hrozbu substitutů. Stejný pozitivní dopad bude mít i obrana v podobě promyšlené PR strategie, která pomůže budovat pozitivní vztah s médii a vytvářet pozitivní obraz firmy. Komunikační strategie dobře odlišená od konkurentů bude vytvářet pocit jedinečnosti nabídky a nabízeného produktu a tím se opět oslabí vyjednávací síla zákazníků, hrozba konkurentů i substitutů. Další z možných příkladů k eliminování základní hrozby jsou např. vyšší marketingové výdaje a korporátní design, dobře odlišený od konkurence,

který rovněž vede k budování image. Všechna zmíněná opatření jsou pro firmu příležitostí.³⁰

1.5 Analýza vnitřního prostředí

1.5.1 Marketingový mix

Marketingový mix, neboli 4P tvoří souhrn všech nástrojů, které vyjadřují vztah podniku k jeho okolí a s jehož pomocí podnik uskutečňuje své cíle a záměry. Jednotlivé složky marketingového mixu jsou Produkt, Price, Place a Promotion, neboli výrobek, cena, distribuce a komunikace.³¹

„Koncept 4P představuje názory prodejců na marketingové nástroje k ovlivnění kupců. Z hlediska kupujícího je každý marketingový nástroj určen k tomu, aby přinesl prospěch zákazníkovi. Robert Lauterborn řekl, že 4P prodejců korespondují se 4C spotřebitele:

4P	4C
Produkt (product)	Řešení potřeb zákazníka (customer solution)
Cena (price)	Výdaje zákazníka (customer cost)
Distribuce (place)	Dostupnost řešení (convenience)
Propagace (promotion)	Komunikace (communication) ³²

³⁰ HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, D. ODEHNALOVÁ a O. VYKYPĚL. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. s. 112.

³¹ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. s. 270.

³² KELLER, K. L. a P. KOTLER. *Marketing management*. s. 58.

Tabulka č. 2: Hlavní komponenty marketingového mixu

Produktová politika ▪ Design ▪ Kvalita ▪ Vlastnosti ▪ Balení	Cenová politika ▪ Prodejní cena ▪ Možnost využití splátek ▪ Bonusové programy ▪ Rabaty
Marketingový mix	
Distribuční politika ▪ Sídlo ▪ Odbytové cesty ▪ Logistika ▪ Distribuční kanály	Komunikační politika ▪ Klasická reklama ▪ Podpora prodeje ▪ PR ▪ Internet

Zdroj: PATALAS, T. *Guerillový marketing*. s. 22.

1.5.1.1 Produkt

Produkt lze označit za nejvýznamnější složku marketingového mixu. Může být definován jako entita, mající subjektivní a objektivní charakteristiky, které jsou měněny tak, aby dosáhli maximální přitažlivosti pro koncové zákazníky.³³

Pod pojmem produkt není myšlen pouze samotný výrobek či služba, ale i kvalita, design, zvolený obal produktu, image výrobce, značka, záruka, služby a další rozhodující faktory, které ovlivní uspokojení a očekávání zákazníka.³⁴

³³ CLEMENTE, M. *Slovník marketingu*.

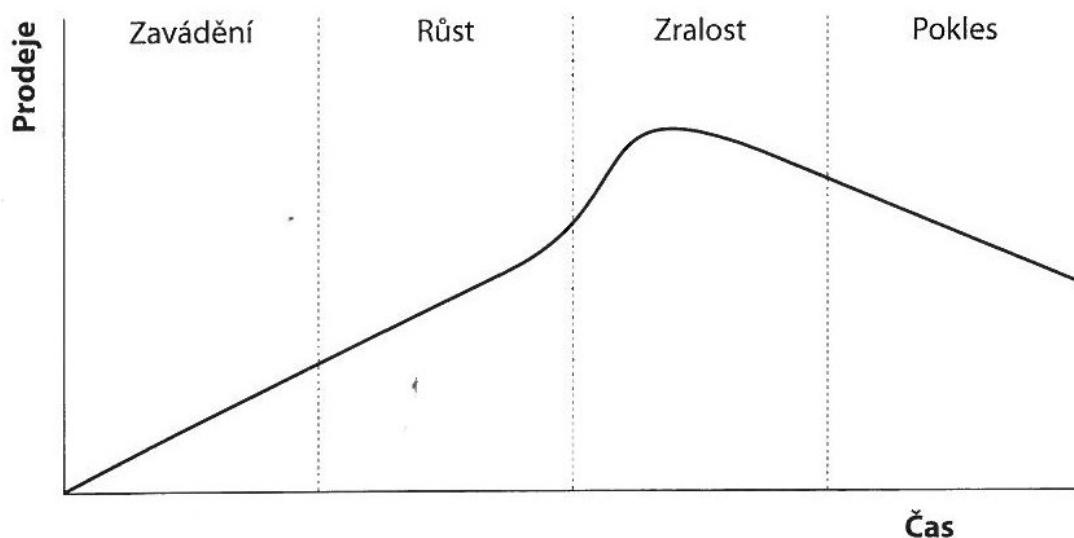
³⁴ BÁRTA, V., L. PÁTÍK a M. POSTLER. *Retail marketing*. s. 25 - 28.

Výše zmíněné faktory tvoří čtyři základní úrovně produktu, které na sebe vzájemně navazují a tvoří jeho komplexní podobu.

- **Základní úroveň** – je tvořena pouze hlavní funkcí výrobku, která definuje jeho využití.
- **Formální výrobek** – základní úroveň je obohacena o doplňkové funkce, design a obal výrobku.
- **Rozšířený výrobek** – formální výrobek je rozšířen o služby s výrobkem spojené, jako je servis, způsob prodeje, platební podmínky a další speciální služby.
- **Komplexní produkt** – rozšířený výrobek je dotvářen jménem značky výrobku, image výrobce a dalšími výhodami. V této úrovni se jedná o plnohodnotný výrobek, který mám možnost uspět v konkurenčním boji na trhu.³⁵

Pro správné stanovení marketingové strategie musíme znát životní cyklus výrobku, tedy dobu od objevení produktu po okamžik stažení výrobku z prodeje. Životní cyklus výrobku je rozdělen na čtyři fáze: zavádění, růst, zralost a pokles.

³⁵ CHALUPSKÝ, V. *Marketing*.



Obrázek č. 3: Životní cyklus výrobku

Zdroj: BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. s. 110.

- **Zavádění** – uvedení výrobku na trh, náklady na propagaci jsou v této fázi životního cyklu výrobku vysoké, protože je nutné na výrobek upozornit a navázat potřebné kontakty. V této fázi je na trhu malá konkurence, vysoké ceny, ale malé zisky (ztrát).
- **Růst** – v druhé fázi životního cyklu produktu se zvětšuje objem prodeje, roste počet spokojených zákazníků, zisky rostou. Konkurence je zatím malá. V této fázi je dobré přemýšlet, jak snížit náklady na dodání nového výrobku.
- **Zralost** – trh se nasycuje, objem prodeje je velký, ceny klesají a roste konkurence. Pro tuto fázi je charakteristická snaha o udržení zákazníků. Je nutné vynakládat velké množství finančních prostředků na výzkum a vývoj s cílem produkt zdokonalit.
- **Pokles** – výrobek se postupně stahuje z trhu a je nahrazován novým produktem. Marketing výrazně prodeje výrobku neovlivní, pokud

nebudou identifikovány nové trhy. Ve fázi poklesu je marketing nákladově nevýhodný.³⁶

1.5.1.2 Cena

Cena je jedním z nejdůležitějších faktorů působícím při rozhodování spotřebitelů o nákupu, proto je nutné tento faktor nepodceňovat. Cena by měla být stanovena tak, aby bylo zboží prodejné. Cenová strategie musí být v souladu s ostatními prvky marketingového mixu. Např.: pokud sdělujeme zákazníkům, že nabízíme nejlepší cenu na trhu, naše cenová strategie musí toto tvrzení potvrzovat. Cena se stanovuje na základě výpočtu bodu zvratu. Na základě propočtu získáme nejziskovější cenu.³⁷

Vhodný postup pro stanovení ceny nového výrobku:

- Provedení komplexní analýzy
- Rozhodnutí o marketingovém mixu
- Odhad křivky poptávky
- Výpočet nákladů
- Porozumění faktorům majícím vliv na rozhodování o ceně
- Stanovení cenových cílů
- Výběr cenové strategie
- Výběr cenové metody, struktury, stanovení slev
- Vymezení ceny.³⁸

³⁶ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. s. 110 – 111.

³⁷ Tamtéž, s. 114.

³⁸ Tamtéž, s. 115.

1.5.1.3 Distribuce

Distribuce zahrnuje způsoby, jak dostat výrobek od výrobce ke konečným spotřebitelům a jak ho efektivně prodat. V současné době jsou velmi často využívány cesty přes zprostředkovatele, kteří zabezpečují různé funkce. Z pohledu managementu firmy je rozhodnutí o marketingových distribučních cestách jedno z nejrizikovějších, protože tato volba bezprostředně ovlivňuje veškerá další marketingová rozhodnutí. Rozhodnutí o distribuční cestě vytváří většinou dlouhodobé závazky vůči jiným společnostem. Budování distribučního systému trvá dlouhou dobu a je obtížné ho měnit. Výrobci často spolupracují při dodávkách svých výrobků na trh s marketingovými zprostředkovateli. Zprostředkovatelé vytvářejí marketingovou cestu, tzv. distribuční cestu zboží. Distribuční cesta umožní užití nebo spotřebu výrobku či služby. Touto oblastí se zabývá nauka zvaná logistika.³⁹

Součástí rozhodnutí o distribuční politice je např. i volba vhodné pozice kancelářských prostor nebo prodejny, otevírací doba a další. Vhodné prostory musí odpovídat cílové skupině spotřebitelů. V úvahu je nutné brát třeba dostupnost pomocí hromadné dopravy či autem, parkovací stání, počet chodců v ulici atd. Při výběru umístění provozovny je vhodné dbát i na lokalitu, nejen vhodnou polohu. Pokud je cílová skupina z vyšších vrstev, nemůžeme umístit prodejnu do zapadlé okrajové čtvrti apod. Souhrnně můžeme tedy říci, že cílem distribuční politiky je zajistit, aby časová, geografická i virtuální dosažitelnost firmy byla pokud možno optimálně uzpůsobena potřebám zákazníků a aby nabízené produkty byly k dispozici v dostatečném množství a bezvadném stavu.⁴⁰

1.5.1.4 Komunikace

Cílem komunikační politiky je informovat zákazníky o specifických vlastnostech nabídky služeb či výrobků a současně motivovat spotřebitele ke koupi.

³⁹ BÁRTA, V., L. PÁTÍK a M. POSTLER. *Retail marketing*. s. 36.

⁴⁰ PATALAS, T. *Guerillový marketing*. s. 26 – 28.

Hlavním cílem je zvýšit prodej. Důležité je vytvořit trvalé partnerství mezi značkou a zákazníkem. K těmto účelům slouží řada nástrojů:

- Klasická reklama: inzeráty, brožury, katalogy, plakáty, spoty v rádiu atd.
- Public relations (práce s veřejností)
- Akce
- Direct marketing (přímý marketing)
- Internet
- Podpora prodeje⁴¹

Reklama

Reklama je přesvědčovací proces, placená forma komunikace s komerčním záměrem. Reklama zahrnuje tvorbu a přenos zpráv výrobců a poskytovatelů služeb nabízených s komerčním účelem. Zprávy využívají komunikační media k dosažení cílové skupiny spotřebitelů. Nejčastěji se využívá reklama v masmédiích, jako je televize, rozhlas, reklama v tisku, outdoor médiích a kině.⁴² Reklama je upravena Zákonem o regulaci reklamy.

Public relations

Funkcí public relations (P.R.) je vytvoření příznivého image o firmě, jejích produktech, službách nebo lidech, a to předně použitím neplacených forem komunikace. Hlavním cílem práce s veřejností je ovlivnění pocitů, názorů a domněnek o organizaci u určité zájmové skupiny (zákaznících, akcionářích, vládních agenturách, všeobecné veřejnosti).⁴³

⁴¹ PATALAS, T. *Guerillový marketing*. s. 27.

⁴² BÁRTA, V., L. PÁTÍK a M. POSTLER. *Retail marketing*. s. 35.

⁴³ CLEMENTE, M. *Slovník marketingu*.

Public relations zahrnuje:

- Identitu společnosti (corporate identity)
- Publicitu společnosti (corporate publicity)
- Sponzoring (sponsoring)

Sponzoring je komunikační technika, umožňující finančně podpořit určitou akci, událost, pořad, publikaci tak, že organizace získá možnost upozornit na svoji značku. Podstatou sponzoringu je prezentace loga sponzora.⁴⁴

Direct marketing

Cílem direct marketingu je vybudovat silné dlouhodobé vztahy se zákazníky, prostřednictvím přímé komunikace s pečlivě vybranými spotřebiteli. Výhodou adresné komunikace je lepší měřitelnost odezvy na reklamní sdělení a úspěšnosti prodeje. V současné době se přímý marketing stává stále oblíbenější u nejrůznějších institucí a prodejců. Direct marketing má však i několik nevýhod, jako je např.: nevhodnost pro komunikaci s masovým trhem, vysoké náklady na vytvoření rozsáhlých databází a riziko, že reklama vyvolá v zákazníkovi pocit, že je obtěžován.⁴⁵

⁴⁴ BÁRTA, V., L. PÁTÍK a M. POSTLER. *Retail marketing*. s. 35 - 36.

⁴⁵ JAHODOVÁ, H. a J. PŘIKRYLOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. s. 94 – 95.

Tabulka č. 3: Výhody přímého marketingu

Výhody pro zákazníka	Výhody pro prodávajícího
Jednoduchý a rychlý nákup	Osobnější a rychlejší oslovení zákazníků
Pohodlný výběr zboží a nákup z domova	Přesné zacílení
Široký výběr zboží	Budování dlouhodobých vztahů se zákazníky
Důvěryhodnost komunikace	Měřitelnost odezvy reklamního sdělení a úspěšnosti prodeje
Zachování soukromí při nákupu	Utajení před konkurencí
Interaktivita - možnost okamžité odezvy	Alternativa osobního prodeje

Zdroj: JAHODOVÁ, H. a J. PŘIKRYLOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. s 95.

Mezi nástroje přímého marketingu patří:

- Direct mail (adresný a neadresný)
- Telemarketing
- Reklama s přímou odezvou
- On – line marketing⁴⁶

Internet

Internet patří mezi nejdynamičtější se rozvíjející nástroj marketingové komunikace. Internet znamená převrat ve způsobu, jak přemýšlíme o tom, jak navazovat vztahy s dodavateli i spotřebiteli, jak vytvářet hodnoty a jak na tom vydělat peníze. Internet přinesl revoluci v marketingu. Internet změnil způsob, jak zákazník

⁴⁶ JAHODOVÁ, H. a J. PŘIKRYLOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. s. 96.

chápe pohodlí, rychlost, ceny produktových informací a servisu. Tato změna ovlivní všechny podniky.⁴⁷

„Moderní internetový marketing nabízí řadu cest, jako např. email marketing, firemní blog, extranetové aplikace nebo SEO (search engines optimisation). Ale všechny musí být v souladu s celkovou marketingovou strategií. Pro některé společnosti může být tou nejdůležitější částí, na které mají založený celý business model (např. Gogole).“⁴⁸

Možnosti internetového marketingu:

- Analýza webu
- Internetová prezentace, webdesign
- Flash prezentace, microsite – kreativní řešení webu pro kampaně, soutěže
- Tvorba aplikací, programování pro internet
- Spotřebitelské soutěže a hry
- E-mail marketing
- Reklamní kampaně
- Reklama ve vyhledávačích
- Výzkum, uživatelské testování a další.⁴⁹

⁴⁷ ARMSTRONG, G., P. KOTLER, J. SAUNDERS a W. WONG. *Moderní marketing*. s. 181 -184.

⁴⁸ VYSEKALOVÁ, J. *Reklama*. s. 140.

⁴⁹ Tamtéž, s. 140.

Podpora prodeje

Podpora prodeje zahrnuje poskytnutí určité výhody spotřebiteli spojené s koupí a užitím produktu. Jedná se o krátkodobý motivační nástroj ke zvýšení prodeje služeb či zboží. Podpora prodeje je využívána současně s reklamou. Obliba tohoto komunikačního nástroje stoupá, protože je považován za velice efektivní, rychlejší a lépe měřitelný než reklama. Podpora prodeje může být cenová nebo necenová. Je důležité, si dávat pozor, aby časté využívání cenové podpory prodeje nevyvolalo u zákazníka dojem pochybné kvality zboží a nedošlo k poškození značky.⁵⁰

Event marketing

V současné době dochází k rozšíření marketingového mixu o další nástroje, jako je například event marketing. Event marketing může být jinak nazývaný jako „zážitkový marketing“. Jedná se o aktivity firmy, které mají za cíl vyvolat v klientovi emociální zážitky s její značkou, zvyšovat oblíbenost a loajalitu stávajících zákazníků ke značce. Může se jednat například o různé zábavné či společenské akce pro stakeholdery. Hlavním cílem event marketingu je samozřejmě stimulace prodeje, zvyšování povědomí o značce a získáváním kontaktů na potencionální klientelu.⁵¹

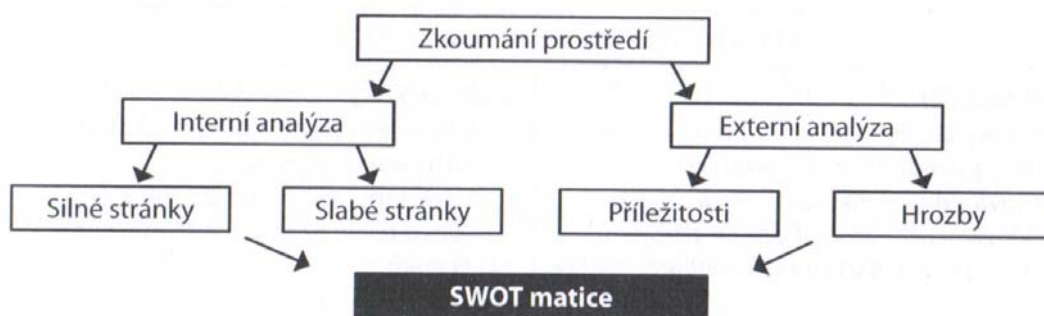
1.5.2 SWOT analýza

SWOT analýza je základem k vypracování každého marketingového plánu a navržení marketingové strategie. Spojení SWOT znamená Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Matice SWOT vychází z interní a externí analýzy. Interní analýza je analýza vlastní firmy, tedy jejích silných a slabých stránek. Externí analýza představuje příležitosti a hrozby,

⁵⁰ ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. s. 203.

⁵¹ KARLÍČEK, M. a P. KRÁL. *Marketingová komunikace*. s. 137 - 139.

do nichž patří analýzy makroprostředí a některých částí mikroprostředí (trh, zákazník, konkurence, distribuce).⁵²



Obrázek č. 4: Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu

Zdroj: BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. s. 155.

Tabulka č. 4: SWOT matice

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Hrozby (T)

Zdroj: BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. s. 155.

Silné stránky – za silnou stránku jsou považovány ty interní faktory, díky kterým má společnost silnou pozici na trhu. Jedná se o oblasti, ve kterých je firma dobrá, jde o podklad pro stanovení konkurenční výhody. Při stanovení silných stránek posuzujeme podnikové schopnosti, dovednosti a zdroje potenciálu. Příkladem silných stránek může

⁵² BÁRTA, V., L. PÁTÍK a M. POSTLER. *Retail marketing*. s. 37 -38.

být: silná značka, dobré povědomí mezi zákazníky, know-how, aktivní přístup k výzkumu a vývoji.⁵³

Slabé stránky – firma je v něčem slabá, úroveň některých faktorů je nízká, což brání efektivnímu výkonu firmy. Příkladem slabých stránek je nedostatek marketingových zkušeností, špatné umístění firmy, špatná pověst mezi zákazníky, vysoké náklady a další.⁵⁴

Příležitosti – příležitosti zvýhodňují podnik vůči konkurenci, představují možnosti, s jejichž využitím stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Podnik musí své příležitosti nejdříve identifikovat, využít a teprve pak s nimi může počítat. Příkladem příležitostí jsou např.: nové technologie, nenaplněné potřeby zákazníků, odstranění mezinárodních bariér, rozvoj nových trhů a další.⁵⁵

Hrozby – nepříznivá situace či změna v podnikovém okolí může vytvořit překážku pro činnost. Hrozby mohou znamenat nebezpečí úpadku či neúspěchu. Podnik musí na hrozby rychle reagovat a snažit se je minimalizovat nebo úplně odstranit. Příkladem hrozeb je vstup nových konkurentů, konkurenti s lepšími výrobky, konkurenti s nižšími náklady, nová regulační opatření, daňová zatížení, změny v zákaznickových preferencích, zavedení obchodních bariér.⁵⁶

1.6 Tvorba marketingové strategie

Plánování marketingové strategie znamená zaměření řízení činností podniku s ohledem na dosažení cílů při respektování pravidel marketingu. Marketingová

⁵³ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. s. 155 - 158.

⁵⁴ Tamtéž, s. 155 - 158.

⁵⁵ Tamtéž, s. 155 - 158.

⁵⁶ Tamtéž, s. 155 - 158.

strategie vychází z orientace na trh a uspokojování potřeb klienta. Strategické marketingové rozhodování je součástí strategického řízení podniku. Strategickým rozhodováním se zabývá top management firmy, zahrnuje manažerské operace a aktivity, které jsou orientovány dlouhodobě a využívají nástroje marketingového mixu.⁵⁷

Tvorba celkové podnikatelské strategie firmy je náročný proces, který je možný rozdělit do následujících fází:

- Analýza a hodnocení výchozí situace projektu či firmy
- Analýza a hodnocení podnikatelského okolí včetně analýzy trhu
- Stanovení strategických cílů
- Tvorba a hodnocení variant strategie na základě silných i slabých stránek firmy, příležitostí a rizik podnikatelského okolí
- Volba strategie určené k implementaci⁵⁸

1.7 Shrnutí kapitoly 1

První kapitola obsahuje definici marketingu, podnikatelské koncepce a strategického marketingu. V první kapitole jsou také vysvětleny analýzy, které budou využity v analytické části práce. Jedná se o STEP analýzu, Porterův model konkurenčních sil, matici SWOT a analýzu marketingového mixu. Tato kapitola slouží jako podklad pro zpracování dalších částí diplomové práce.

⁵⁷ ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. s. 102.

⁵⁸ FOTR, J. a I. SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. s. 34.

2 Analýza současné situace

2.1 Popis agentury Motiv P s.r.o.

2.1.1 Obecné údaje

Název subjektu:	agentura Motiv P s.r.o.
Sídlo:	Brno, Řehořova 726/14, PSČ 618 00
IČO:	64506550



Obrázek č. 5: Logo agentury Motiv P s.r.o.

Zdroj: Motiv P. *O nás* [online]. © 2012 [cit. 2012-10-24]. Dostupné z: <http://www.motivp.com/cs/o-nas>

Agentura Motiv P je poradenskou a vzdělávací společností, která se zaměřuje na odborné poradenství v oblastech: řízení lidských zdrojů, rozvoj a vzdělávání, individuální koučink, Assessment a Development Centre, 360° zpětnou vazbu, psychodiagnostické testy, outdoorové programy a další repertoár služeb.⁵⁹

Nově se společnost snaží prosadit a získat tak podíl na trhu prostřednictvím elektronických médií. Motiv P nabízí svým zákazníkům novou formu vzdělávání prostřednictvím virtuálních kurzů, které jsou levnější a efektivnější alternativou

⁵⁹ Motiv P. *O nás* [online]. © 2012 [cit. 2012-10-24]. Dostupné z: <http://www.motivp.com/cs/o-nas>

tradičních, prezenčních školení. Dále si založila vlastní internetovou televizi a nabízí firmám možnost vytvoření vlastní firemní televize, místo běžných firemních novin, nebo bulletinů. Poslední novinkou v nabídce služeb, je pořádání interních konferencí, včetně oslovení a domluvení řečníků, zajištění místa, občerstvení a natočení celé akce.⁶⁰

Předmětem podnikání firmy podle zápisu v obchodním rejstříku je: obchodní činnost - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, zprostředkovatelská činnost, psychologické poradenství, pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti a výroba, rozmnožování a nahrávání zvukových a zvukově - obrazových záznamů.⁶¹

Dle klasifikace CZ-NACE se jedná o tyto činnosti:

Tabulka č. 5: Tabulka Činnosti dle CZ-NACE

Kód	Text
47190	Ostatní maloobchod v nespecializovaných prodejnách
74	Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti
8559	Ostatní vzdělávání j. n.
18200	Rozmnožování nahraných nosičů

Zdroj: Český statistický úřad. *Registr ekonomických subjektů - informace o subjektu*. [online]. © 2012 [cit. 2012-11-03]. Dostupné z: http://registry.czso.cz/irsw/detail.jsp?prajed_id=2242611

⁶⁰ Motiv P. *Rozvoj*. [online]. © 2012 [cit. 2012-11-03]. Dostupné z: <http://www.motivp.com/cs/virtualni-kurzy>

⁶¹ Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Výpis z obchodního rejstříku*. [online]. © 2012 [cit. 2012-11-03]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a220992&typ=actual&klic=vmgcj2>

Firma působí na českém trhu od roku 1996. Výše splaceného základního kapitálu činí 150 000 Kč, každý jednatel 50 %.⁶² Jedná se o společnost, která zaměstnává 22 osob, přepočteno na 16 celých úvazků. Dále spolupracuje asi s 50 externími dodavateli. Schéma organizační struktury přikládám v příloze. (Příloha č. 1)

2.1.2 Historie společnosti

Agentura Motiv P s.r.o. vznikla zapsáním do obchodního rejstříku dne 22. dubna 1996. Zakladatelem a jednatelem byl PhDr. František Hroník. Dne 17. září 2007 se stala společníkem a jednatelem PhDr. Jana Hroníková. Přistoupením nového společníka se změnil i základní kapitál z původních 100 000 Kč na 150 000 Kč. Každý z jednatelů vlastní 50 % podíl společnosti a jednají každý svým jménem, samostatně.⁶³

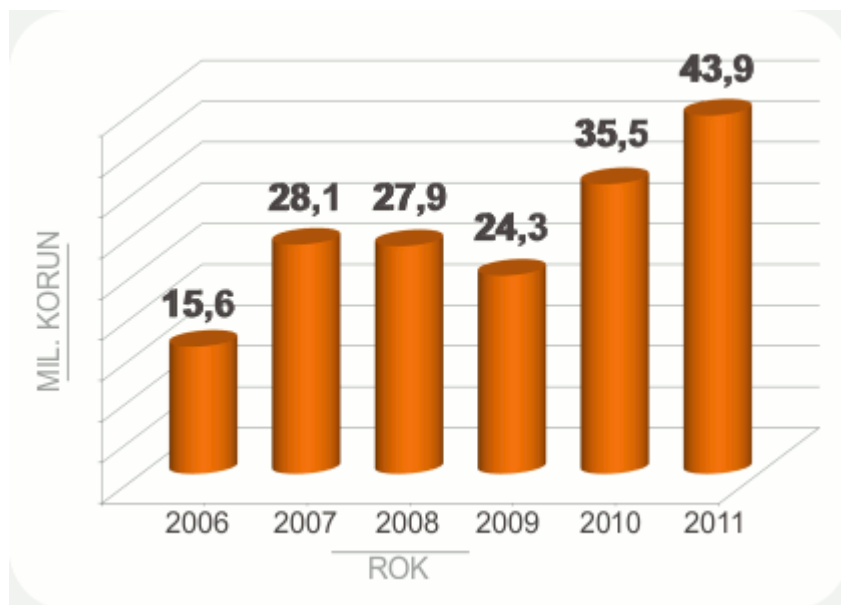
V průběhu let si agentura navzdory silné konkurenci soustavně budovala velmi dobré postavení na trhu v oblasti vzdělávání, což ji umožňovalo především vlastní know-how. V průběhu existence firmy se rovněž formovaly hodnoty společnosti, které se ustálily na těchto třech základních hodnotách společnosti: poctivost, prospěšnost a profesionalita. Od roku 2006 se agentuře podařilo téměř ztrojnásobit její roční obrát.⁶⁴ Což dokládá následující graf ročních obrátů:

⁶² Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Výpis z obchodního rejstříku*. [online]. © 2012 [cit. 2012-11-03]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypisvypis?subjektId=isor%3a220992&typ=actual&klic=vmgcj2>

⁶³ Tamtéž.

⁶⁴ Motiv P. *O nás* [online]. © 2012 [cit. 2012-10-24]. Dostupné z: <http://www.motivp.com/cs/o-nas>



Graf č. 1: Roční obrát od roku 2006

Zdroj: Motiv P. *O nás* [online]. © 2012 [cit. 2012-10-24]. Dostupné z: <http://www.motivp.com/cs/o-nas>

V roce 2004 se celá společnost přestěhovala do nového sídla společnosti, které umožňovalo dostatečné zázemí pro společnost a možnost další expanze. V počátku firma zabírala pouze první patro budovy na ulici Řehořova 14, ale v roce 2009 si pronájem rozšířila na celou budovu, tedy čtyři poschodí. K tomuto rozšíření přispěla zejména dotace z Evropské unie na zbudování vlastního školicího střediska, kterou společnost v roce 2009 získala. Od roku 2005 má agentura pobočku i v Bratislavě.

Agentura Motiv P má za svou dobu působení na trhu i letité zkušenosti s přípravou a realizací projektů financovaných z Evropské unie. Program Nová Šance pomáhal nezaměstnaným uchazečům o práci ve věku nad 45 let vyhovět aktuálním požadavkům zaměstnavatelů, poznat své silné i slabé stránky a obstát při přijímacím pohovoru. Projekt Učit se praxí byl určen pro malé a střední podniky z Jihomoravského kraje. Prostřednictvím tohoto projektu mohli zefektivnit svou práci zavedením účinných nástrojů a metod řízení lidských zdrojů ve firmě. Projekt Aktivní rodina byl zaměřen na pomoc rodičům na mateřské či rodičovské dovolené při hledání práce a nástupu do zaměstnání. Posledním z realizovaných projektů byl projekt New deal na vzdělávání zaměstnanců agentury Motiv P. Zahrnoval jazykové a počítačové kurzy, soft skills

vzdělávací aktivity včetně e-learningových programů. Cílem projektu bylo zvýšit konkurenceschopnost agentury Motiv P. Z dotací Evropské unie bylo zbudováno i vlastní školicí středisko v Brně. V současné době nemá agentura v realizaci žádný grantový projekt.⁶⁵

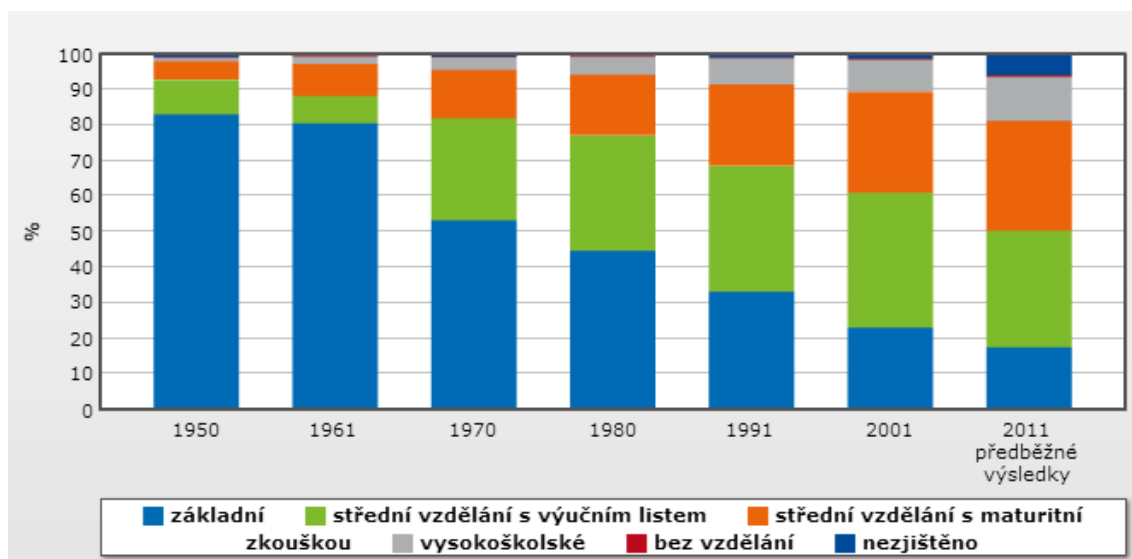
2.2 Analýza vnějšího prostředí

2.2.1 STEP analýza

2.2.1.1 Sociální hledisko

Hlavní cílovou skupinou agentury Motiv P jsou firemní zákazníci. Sociální hledisko tedy ovlivňuje společnost především prostřednictvím dodavatelské a zaměstnanecké oblasti. Z tohoto pohledu je důležitým faktorem vývoj vzdělanosti v České republice. Počet vysokoškolsky vzdělaných lidí v České republice neustále roste, což značí pozitivní trend. Růst vzdělanosti obyvatel České republiky dokládá následující graf:

⁶⁵ PRAŽÁKOVÁ, L. *Návrh projektu financovaného z ESF*. s. 38 -39.



Graf č. 2: Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání

Zdroj: Český statistický úřad. *Souhrnná data o České republice* [online]. © 2012 [cit. 2012-11-17]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/souhrnna_data_o_ceske_republice

Jak je z grafu patrné, počet vysokoškolsky vzdělaných osob se každým rokem zvyšuje. V roce 2001 mělo vysokoškolský titul 8,9 % obyvatel, v roce 2011 již 12,4 % obyvatel. Současně roste i počet osob s maturitou, kterou mělo v roce 2001 28,4 % občanů, v roce 2011 30,9 %.⁶⁶ Rostoucí trend vysokoškoláků můžeme i nadále očekávat. Je to způsobeno předpokladem lepšího uplatnění na trhu práce a vyšším platovým ohodnocením. Tento trend může být ohrožen zavedením školného na vysokých školách.

Z důvodu většího propojení se světem, se neustále zvyšuje potřeba komunikace cizím jazykem i v rámci České republiky. Stále více mezinárodních společností zaměstnává v českých pobočkách anglicky hovořící zaměstnance. Pro Motiv P to znamená, že roste poptávka po anglických školeních a dalších produktech

⁶⁶ Český statistický úřad. *Souhrnná data o České republice* [online]. © 2012 [cit. 2012-11-17]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/souhrnna_data_o_ceske_republice

v angličtině. Tomuto trendu se musí agentura podřídit, najít co nejvíce anglicky hovořících lektorů a dalších zaměstnanců, přeložit velké množství materiálů, přeložit virtuální kurzy do angličtiny a další. Z tohoto důvodu se otevírá možnost přesunout nabízené služby i do dalších zemí EU.

Hrozbou může být rychlejší stárnutí obyvatelstva, nízká porodnost a s tím související pokles ekonomicky aktivního obyvatelstva a vyšší podíl seniorů.

2.2.1.2 Technické a technologické hledisko

Současné dynamické tempo inovací projevující se v oblasti IT a telekomunikací způsobilo převrat ve způsobu komunikace s klienty, kolegy, dodavateli a dalšími subjekty, které tvoří okolí společnosti. Naprosto nezastupitelnou roli v současné době představuje internet a telekomunikační zařízení.

Agentura Motiv P působí především v oblasti vzdělávání, která ještě před zhruba pěti lety fungovala na bázi školení face to face a informační technologie průběh činnosti ovlivňovali pouze v oblasti rychlejší organizace práce (emaily, mobilní telefony), nikoli však samotný způsob vzdělávání. V posledních dvou letech se však situace výrazně změnila. Společnost přichází na trh s novinkou v podobě virtuálních kurzů, webového portálu my-evelopment.com, kde mohou klienti vyplňovat online testy a měřit tak posun svých zaměstnanců, sdílet informace. Dále portál umožňuje zasílání motivačních SMS, které slouží hlavně k zamyšlení. Následně společnost přichází s novou internetovou televizí a tento produkt se snaží nabídnout i firemním zákazníkům. Posun informačních technologií umožnil i online schůzky a konzultace.

Pomocí nových technologií lze v budoucnu ušetřit velké množství nákladů, času a pracovní síly. Zároveň umožňují inovace poskytovat rychlejší, lepší a kvalitnější služby za nižší ceny. Ve vývoji nových technologií vidí agentura Motiv P velkou příležitost, jak se odlišit od konkurentů a nabídnout tak přidanou hodnotu klientům. Jedná se o velkou příležitost, jak získat náskok před konkurencí a zvýšit podíl na trhu.

Rozmach IT programů a technologií mají vliv i na oblast marketingu. Inovace umožňují nápaditější reklamní sdělení, kampaně. Umožňují více se přiblížit zákazníkům, rychlejší komunikaci a snadnější oslovování zákazníků. Jedná

se především o databáze klientů, automatické rozesílky reklam a pozvánek na pořádané akce společnosti. Možnost oslovovat a komunikovat přes sociální sítě. Rozvoj technologií umožnil lépe sledovat úspěšnost jednotlivých reklamních kampaní, snadnější tvorbu statistik a rovněž snížil náklady na marketingové kampaně, díky například propagaci zdarma na webu youtube.com a dalších. V současné době již není potřeba platit drahé PR články v novinách, je možné využít levnější alternativy, díky rozvoji technologií.

Hrozbou jsou snahy konkurentů o podobné či nápaditější inovace. Jako další hrozbu vidím i v závislosti Motivu P na dodavatelích v oblasti informačních technologií. Společnost v tomto ohledu není soběstačná. Veškerý vývoj v této oblasti je rovněž závislý na dostatku finančních prostředků, které nejsou neomezené. Rychlý vývoj způsobuje současně i rychlé zastarávání vyvinutých aplikací během pár let, jedná se tedy o neustálý koloběh, který vyžaduje neustálý přísun finančních prostředků na neustálou obnovu a vývoj.

2.2.1.3 Ekonomické hledisko

Světová ekonomická situace výrazně ovlivňuje ekonomickou situaci České republiky, což ovlivňuje i firmu Motiv P, protože působí v odvětví vysoce citlivém na celkovou ekonomickou situaci.

Hrubý domácí produkt (HDP) v České republice za 1. až 3. čtvrtletí klesl přibližně o 1%. Příčinou tohoto poklesu je slábnoucí domácí poptávka.⁶⁷ Pro rok 2013 očekává Česká národní banka růst HDP o 0,2 %. Průměrná meziroční míra inflace v roce 2011 byla 1,9 %. Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného indexu

⁶⁷ Český statistický úřad. *Předběžný odhad HDP – 3. čtvrtletí 2012* [online]. © 2012 [cit. 2012-11-17]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpoh111512.doc>

spotřebitelských cen za posledních 12 měsíců proti průměru předchozích 12 měsíců je 3,3 %.⁶⁸

Naši ekonomiku v současnosti ohrožují vážné budoucí hrozby v podobě zadluženého Řecka, Itálie, Kypru a dalších států. Stejně tak i zadlužení České republiky neustále narůstá a není možné tento schodek neustále navyšovat. Tyto hrozby můžou vážně ovlivnit i podnikání agentury Motiv P, protože odvětví rozvoje, náboru a výběru nových zaměstnanců je velmi citlivé na vývoj ekonomiky. V dobách ekonomických krizí firemní klienti Motivu P přijímají úsporná opatření z důvodu klesající poptávky po jejich výrobcích. Tato úsporná opatření se často vztahují na oblast vzdělávání a náboru nových zaměstnanců. O této vzájemné provázanosti svědčí propad obratu v roce 2008 a 2009, kdy započala světová finanční krize.

Se špatnou ekonomickou situací úzce souvisí i problémy se špatnou platební morálkou firemních zákazníků. Protože mají zákazníci vysokou vyjednávací sílu, nemůže Motiv P požadovat zálohové platby na služby předem. Z tohoto důvodu se může agentura dostat do finančních problémů. Předejít této hrozbě je možné neustálým tvořením finančních rezerv.

2.2.1.4 Politicko - legislativní hledisko

Agentura Motiv P působí v oblasti podnikání, ve kterém se na ni nevztahují žádné zvláštní předpisy. Musí se řídit především Obchodním zákoníkem, Zákoníkem práce, Zákonem o DPH a dalšími předpisy. V této oblasti musí sledovat všechny plánované změny, jako je zvyšování DPH a další. Politickou situaci vnímám jako stabilní a vhodnou k podnikání.

⁶⁸Česká národní banka. *Aktuální prognóza ČNB* [online]. © 2003 - 2012 [cit. 2012-11-18]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#inflace

Tabulka č. 6: Přehled faktorů STEP analýzy

	Příležitosti	Hrozby
Sociální hledisko	Růst vzdělanosti obyvatelstva. Větší propojení se světem a s tím související nutnost komunikace v angličtině, umožňuje Motivu P rozšířit své služby i do dalších okolních zemí.	Stárnoucí obyvatelstvo a s tím spojený pokles ekonomicky aktivních osob.
Technické a technologické hledisko	Rychlý rozmach nových technologií, což umožňuje efektivnější práci, rychlejší komunikaci, snadnější oslovení potenciálních zákazníků, nápaditější reklamní kampaně. Nový způsob práce umožní značnou úsporu času, pracovní síly a do budoucna i úsporu finančních prostředků.	Závislost na dodavatelích IT řešení. Vynaložení velkých finančních obnosů na vývoj nových programů. Rychlé zastarávání nových aplikací. Snaha konkurentů o napodobení nových inovací.
Ekonomické hledisko	Proti ekonomickým hrozbám se může společnost bránit pouze neustálým zdokonalováním služeb, rozšiřováním nabídky produktů, snižováním nákladů a tvorbou rezerv.	Motiv P podniká v oboru citlivém na vývoj ekonomiky, vážnou hrozbou jsou zadlužené země EU a současně i zadlužení České republiky. S tím souvisí i zhoršující se platební morálka odběratelů.
Politicko - legislativní hledisko	Relativně stabilní politická situace.	Možnou hrozbou je zvyšování daňového zatížení, či vyšším počtem pracovně právních předpisů.

Zdroj: Vlastní zpracování

2.2.2 Porterův model konkurenčních sil

2.2.2.1 Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků agentury Motiv P je vysoká. Je to způsobeno především tím, že společnost má tři velké klienty, kteří tvoří společnosti ročně 42 % tržeb a dalších devět zákazníků tvoří 25 % ročních tržeb. Úspěch výběrových řízení

u těchto společností může výrazným způsobem ovlivnit úspěch firmy v daném roce, nebo i na několik let dopředu.

Vyjednávací sílu zákazníků zvyšuje i velký počet konkurentů na trhu a nulové náklady na změnu dodavatele služeb. Tato situace vyvolává vysoký tlak na snižování cen služeb. Tento tlak byl výrazně ovlivněn i světovou finanční krizí, kdy většina zákazníků měla omezené finanční rozpočty na vzdělávání a tlačili tak ceny na minimum.

Vyjednávací síla odběratelů není pouze v oblasti cenové, ale i v oblasti kvality. Klienti jsou čím dál náročnější na kvalitu a množství doprovodných služeb. Kvalita a doprovodné služby ovlivňují úspěšnost výběrových řízení. Agentura postupuje cestou, kdy nabízí stále více služeb v ceně. Jedná se především o vývoj již zmíněného webu my-edevlopment.com ke školením, virtuální kurzy ke školením zdarma a podobně. Celý tento postup současně musí vést k neustálému snižování nákladů na služby, ale naopak i k neustálému zkvalitňování služeb.

2.2.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Rozhodující skupinu dodavatelů tvoří dodavatelé s živnostenským oprávněním, kteří pro společnost zajišťují lektorské služby, realizaci assessment center, development center, outdoorů a koučinků.

Vyjednávací síla těchto dodavatelů se dle mého názoru výrazně snížila. Před několika lety, byl Motiv P malou společností, pro kterou byl problém získat kvalitního lektora, v současné době, kdy patří Motiv mezi největší společnosti v oboru, je sám oslovován potenciálními dodavateli. Díky tomuto obratu, si může agentura určovat ceny lektorného sama. V případě, že není lektor ochotný na cenu přistoupit, je následně nahrazen lektorem jiným. Tato situace nebyla možná před rokem 2008, kdy byla velká poptávka po školení, ale nedostatek kvalitních lektorů.

Dalším důvodem nízké vyjednávací síly dodavatelů je i jejich nízká úspěšnost ve výběrových řízeních přímo u klientů. Jak jsem již zmiňovala, výběrová řízení často rozhodují doprovodné služby ke školením, které však nemůže živnostník nabídnout. Rovněž se sami nemohou některých výběrových řízení zúčastnit, protože velké

společnosti požadují reference z předchozích obdobně velkých zakázek, které však živnostník nemá.

Nízká vyjednávací síla dodavatelů umožňuje společnosti Motiv P snižovat náklady na požadovanou míru, protože může rozhodnout, jakého lektora a za jakou cenu na danou zakázku zvolí. Snižování nákladů na dodavatele však není možné praktikovat do nekonečna, aby nedošlo ke ztrátě kvalitních lektorů a tím se nesnížila kvalita nabízených služeb. Možné úspory nákladů je nutné hledat ve všech oblastech fungování agentury Motiv P.

Mezi další dodavatele společnosti patří například dodavatelé telekomunikačních služeb, správci sítě, účetní firma, dodavatelé kancelářských potřeb a další dodavatelé, kteří však nemají na fungování společnosti žádný vliv, nemají tedy žádnou vyjednávací sílu.

Dodavatel, který má v současnosti vliv na fungování agentury je dodavatel IT řešení. Na všechny online produkty včetně vnitřního informačního systému využívá společnost malou firmu. V oblasti IT řešení je na tomto dodavateli závislá, což vnímám jako hrozbu. Vzhledem k tomu, že veškerý vývoj závisí na rychlosti tohoto dodavatele dostává se agentura do zpoždění s realizací inovací, o které má zájem.

2.2.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je vysoká. Bariéry vstupu i výstupu jsou nízké. Konkurentů na trhu působí velké množství, převážně v Praze.

Mezi konkurenty počítá agentura i své dodavatele na živnostenský list, protože velká většina z nich poskytuje stejné služby i ostatním vzdělávacím společnostem, popřípadě vstupují do zakázek sami za sebe. Jejich vzděláváním a sdílením firemního know-how, se firma staví do nevýhodné pozice, kdy si vychovává vlastní konkurenty. Aby tomu tak nebylo, musí společnost tyto vztahy pečlivě smluvně ošetřit. Důraz je především kladen na autorský zákon.

Agentura Motiv P se snaží odlišit od stávajících konkurentů množstvím doprovodných služeb zdarma, kvalitou a výrazně nižší cenou. Touto strategií se společnost snaží vytvořit bariéry vstupu do odvětví.

2.2.2.4 Hrozba silné rivalry

Rivalitu v odvětví považují za vysokou. Je to dáno především snižující se poptávkou, velkým množstvím konkurentů na trhu a nízkými bariérami vstupu a výstupu z odvětví. Velkou hrozbou je neustálý tlak na nižší ceny.

2.2.2.5 Hrozba substitutů

Hrozba substitutů je poměrně vysoká. Z důvodu snižování firemních rozpočtů na vzdělávání vznikají nejruznější videokurzy a online e-learningy, které do budoucna jistě klasická školení nahradí. Tento trend vzdělávání můžeme sledovat již v Americe. Vzhledem k tomu, že obrat školení face to face tvořil v roce 2011 46 % celkového obratu společnosti a v roce 2012 se bude jednat o podobné procento, je pro Motiv P ztráta tohoto produktu obrovským rizikem. Obranou proti takto vysoké hrozbě je vlastní vývoj online kurzů a e-learningů a dalších interaktivních nástrojů a to s takovým předstihem, aby si společnost udržela stále přední příčku na trhu.

Podobný vývoj můžeme očekávat i u výběrů zaměstnanců, kdy bude většina konkurentů nabízet výběry převážně online. Z tohoto důvodu firma vytvořila produkt Virtuální assessment centrum, které simuluje výběrový pohovor ve virtuálním prostředí. Tento produkt výrazně ušetří klientům čas i peníze a do budoucna velkou měrou nahradí klasická assessment centra.

Velkou konkurenční výhodou Motivu P je vlastní know-how, které společnosti umožňuje se odlišit od produktů konkurentů.

Tabulka č. 7: Přehled faktorů Porterovy analýzy

	Příležitosti	Hrozby
Vyjednávací síla zákazníků	Neustálé zvyšování kvality nabízených služeb. Ke standardním produktům je nutné zdarma poskytnout doplňkové služby zdarma.	Vysoká vyjednávací síla zákazníků. Tři velcí klienti tvoří až 42 % ročního obrátu společnosti, jejich odchod může společnost nepříjemně ohrozit. Snižování finančního rozpočtu klientů na vzdělávání. Celková ekonomická situace na trhu.
Vyjednávací síla dodavatelů	Možnost výběru z několika dodavatelů. Snižující se vyjednávací síla dodavatelů, díky tomu je možné snižovat náklady na realizaci zakázky.	Jeden dodavatel IT řešení a současně závislost Motivu P na tomto dodavateli.
Hrozba vstupu nových konkurentů	Agentura Motiv P se musí snažit odlišit od stávajících konkurentů množstvím doprovodných služeb zdarma, kvalitou a výrazně nižší cenou.	Bariéry vstupu i výstupu jsou nízké, na trhu působí velké množství konkurentů.
Hrozba silné rivality	Hrozbě silné rivality je možné čelit zkvalitňováním služeb.	Velkou hrozbou je neustálý tlak na nižší ceny.
Hrozba substitutů	Vývoj vlastních online produktů, e-learningů.	Hrozba substitutů je vysoká.

Zdroj: Vlastní zpracování

2.2.3 Analýza konkurentů

V České republice působí v oblasti vzdělávání, rozvoje a výběru stovky konkurencí. Jde o malé a střední podniky, ale i živnostníky. U takto velkého množství konkurentů je obtížné sledovat jejich chování na trhu, kvalitu poskytovaných služeb či produktů, marketingové činnosti. Agentura Motiv P přichází do kontaktu s konkurencí pouze na velkých výběrových řízeních, kde jsou však produkty konkurentů představovány pouze zákazníkovi, proto není možné posoudit jejich nabídku. Jediným vodítkem pro Motiv je případná zpětná vazba od klienta.

Agentura Motiv P může své konkurenty porovnávat pouze na základě webových stránek nebo údajů z Obchodního rejstříku. Informace z obchodního rejstříku poskytují zprávu o tom, jak se našim konkurentům v současné ekonomické situaci daří.

Díky velkým výběrovým řízením u velkých firem, kdy je součástí výběrového řízení veřejné otevírání obálek, je možné sledovat a posuzovat cenu služeb a produktů u konkurence. Na základě těchto informací společnost přizpůsobuje svoji cenovou hladinu služeb tak, aby byla konkurenceschopná.

Mezi společnostmi, s kterými Motiv P nejčastěji soupeří ve výběrových řízeních patří firmy jako je: M.C.TRITON, spol. s r.o., Everesta, s.r.o., top vision s.r.o., Image Lab s.r.o. a Assessment Systems s.r.o.

Tabulka č. 8: Zhodnocení největších konkurentů

Název společnosti	Popis
M.C.TRITON, spol. s r.o.	Silné stránky: - Společnost má totožné rozpětí služeb jako Motiv P. - Silní v outdoorech. - Společnost s dobrým jménem, kvalitními produkty. - Finančně stabilní, tvoří zisk. Slabé stránky: - Slabou stránkou společnosti jsou vyšší náklady. - Velký obrát, ale malé procento zisku. - Vysoká cena.
top vision s.r.o.	Silné stránky: - Společnost má totožné rozpětí služeb jako Motiv P. - Společnosti se podařilo prorazit s nabídkou otevřených kurzů. V porovnání s Motivem P je společnost v oblasti otevřených kurzů leaderem. Slabé stránky: - Společnost tvoří pouze malý zisk nebo ztrátu v určitých letech. - Top vision se propaguje pouze na vlastních konferencích, jinak je celková propagace slabá.
Image Lab s.r.o.	Silné stránky: - Výborná image, díky kvalitní PR agentuře. - Finančně stabilní, tvoří zisk, vysoké procento zisku. - Propracovaný interní systém organizace (kvalitní zácviky pracovníků, stabilní interní lektori atd.) Slabé stránky: - Slabou stránkou je obava ze spolupráce

	- s konkurencí. ▪ Nemají produkty: e-learning, e-360 a diagnostiku.
Everesta, s.r.o.	Silné stránky: ▪ Společnost má totožné rozpětí služeb, ale navíc se zaměřuje i na jazykové vzdělávání. ▪ Nízké ceny. ▪ Získala mnoho zakázek z ESF. Slabé stránky: ▪ Špatná kvalita online produktů.
Assessment Systems s.r.o.	Silné stránky: ▪ Společnost má totožné rozpětí služeb jako Motiv P. ▪ Propracovaný prodej psychodiagnostiky, spolupráce s konkurencí. ▪ Tvoří zisk. Slabé stránky: ▪ Slabá marketingová propagace.

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného je jasné, že každý z významných konkurentů má své slabé, ale i silné stránky s porovnáním s agenturou Motiv P. Současně se Motiv P nesmí soustředit na sledování pouze několika konkurentů, protože během několika měsíců je možné, že z konkurenta, který je v tuto chvíli považován za slabého se stane velká hrozba.

Jako příležitost pro agenturu Motiv P vidím navázání spolupráce s některým z konkurentů, aby nebyl Motiv P osamocenou společností bojující na trhu odděleně. Spoluprací je možné dosáhnout oboustranné spokojenosti konkurentů. Může se jednat například o prodej psychodiagnostiky u konkurentů, kteří tento produkt nenabízí. Nebo odebírání služeb, které Motiv P nemá ve své nabídce.

2.2.4 Analýza dodavatelů

Rozhodující skupinu dodavatelů tvoří dodavatelé s živnostenským oprávněním nebo malé firmy s podobným oborem činnosti, kteří pro společnost zajišťují lektorské služby, realizaci assessment center, development center, outdoorů a koučinků.

Z hlediska agentury Motiv P je tato část dodavatelů důležitá pro realizaci zakázek. Externí lektori tvoří velkou část nákladů na dodavatele. Společnost se snaží navázat s externími dodavateli trvalou partnerskou spoluprací, založenou převážně na

důvěře a oboustranné spokojenosti. Tímto způsobem se dá předejít komplikacím při realizaci zakázek, nebo například nežádoucímu úniku know-how.

V současné době se využívá velká část finančních prostředků i na vývoj a inovace v oblasti IT řešení. Na všechny online produkty včetně vnitřního informačního systému využívá společnost malou firmu, která působí na trhu pouze krátkou dobu. V oblasti IT řešení jsme na tomto dodavateli závislí, což vnímám jako hrozbu. Vzhledem k tomu, že veškerý vývoj závisí na rychlosti tohoto dodavatele dostáváme se do zpoždění s realizací inovací, o které máme zájem. Současně nastává i obava z oslovení konkurence, aby nedošlo k tomu, že nebudou vyvinuté produkty kompatibilní. Z tohoto důvodu společnost nezná ani obvyklou cenovou hladinu poskytovaných služeb.

Mezi další dodavatele společnosti patří například dodavatelé telekomunikačních služeb, správci sítě, účetní firma, dodavatelé kancelářských potřeb a další. Tyto společnosti nemají rozhodující vliv na fungování agentury. Náklady na zajištění těchto služeb jsou minimální, současně existuje na trhu takový konkurenční boj, že není problém vyjednat si odpovídající podmínky poskytovaných služeb za výhodné ceny.

2.2.5 Analýza zákazníků

Většina zákazníků agentury Motiv P jsou firemní zákazníci, kteří přímo odebírají a spotřebovávají dané služby. Služby jsou tedy poskytovány pro výběr zaměstnanců klienta či na rozvoj jeho zaměstnanců. Pouze malou část představují státní organizace, fyzické osoby či osoby samostatně výdělečně činné. Pro fyzické osoby či osoby samostatně výdělečně činné nabízí společnost převážně otevřené kurzy, konference, virtuální kurzy či psychodiagnostiku.

Většina firemních klientů patří mezi velké firmy. Agentura Motiv P by ráda rozšířila svoji oblast působnosti i na oblast středních a malých firem, což je možné na základě snižování cen, což je v současné ekonomické situaci realitou. Malé a střední firmy mají velmi omezené rozpočty na rozvoj zaměstnanců. Z tohoto důvodu je vhodné nabízet těmto společnostem pouze kusové výcviky, než celý systém vzdělávání a rozvoje, k tomuto účelu je možné využít např. virtuální kurzy, které si společnost

zakoupí pro celou firmu a mají je na neomezenou dobu. Jedná se o zajímavou alternativu k jednorázovým výcvikům, které může absolvovat pouze malé množství zaměstnanců a jsou výrazně dražší.

Vzhledem k tomu, že většina zákazníků patří do skupiny velkých firem, jedná se o zákazníky s vysokými požadavky na kvalitu a množství poskytovaných doprovodných služeb. Zákazníci detailně zkoumají podmínky a obsah nabízených služeb. Z tohoto důvodu jsme tlačeni nabízet stále více doprovodných služeb zdarma, zlepšovat podmínky spolupráce (splatnost faktur až 120 dní, žádné storno podmínky atd.) a současně zvyšovat kvalitu a snižovat cenu. Jedině tímto způsobem je možné uspět ve velkých výběrových řízeních. Stejnou cestu bude nutné následovat i při spolupráci s malými a středními firmami.

2.3 Analýza vnitřního prostředí

2.3.1 Marketingový mix agentury Motiv P s.r.o.

Tento typ analýzy zkoumá marketingové prvky agentury Motiv P. Analýzu zpracuji v tradiční podobě tzv. 4P, tedy produkt, cena, distribuce a komunikace.

2.3.1.1 Produkt

Produkt agentury Motiv P tvoří široký systém služeb. Zaměřím se převážně na služby, které mají největší podíl na obratu společnosti. Všechny produkty a služby agentury Motiv P spojuje jeden společný prvek a to je vlastní know-how. Společnost tedy není zatížená žádnými platbami licencí, autorskými poplatky atd. Jedná se tedy o výhodu, která ji odlišuje od konkurence.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Již v předešlých kapitolách jsem se zmínila, že výcviky tvoří 46 % ročního obratu společnosti a jedná se tak o nejvýznamnější produkt. Agentura Motiv P je schopna pro firemní zákazníky uskutečnit všechna školení z oblasti soft skills, tedy měkkých dovedností. Jedná se například o témata: zákaznická orientace, prezentační

dovednosti, stress management, time management, change management, kreativní techniky řešení problémů, zvládání námitek a další témata. Vzhledem k rozmanitému spektru lektorů agentury Motiv P, je společnost schopna nabídnout i vzdělávání v oblasti tvrdých dovedností, jako jsou témata finanční řízení a projektové řízení, ale pouze v omezeném spektru, protože se společnost na tento druh služeb nespecializuje. Školení jsou tvořena na míru dle požadavků zákazníka, aby jim plně vyhovovala.

Ke všem školením společnost poskytuje i doprovodné služby zdarma. Motiv P zajistí a domluví místo konání kurzu, ubytování pro účastníky a stravování. Zákazník se sám nemusí o nic starat. V případě, že má klient zájem uspořádat školení v Brně, může zdarma využít i prostory vlastního školicího střediska, což klientovi výrazně ušetří náklady na vzdělávání, protože uhradí pouze náklady na stravování účastníků a cenu kurzu.

Velkou konkurenční výhodou vzdělávacích kurzů Motivu P, je pro účastníky vstup do my-edevelopmentu.cz a jeden virtuální kurz zdarma. Virtuální kurz je zpřístupněn účastníkům před samotným školením, a proto mohou být školení více o nácviku modelových situací, protože účastníci přicházejí na školení již teoreticky připraveni. Jedná se o velkou konkurenční výhodu proti konkurenci.

Motiv P pořádá také otevřené kurzy, na které se mohou přihlásit pouze jednotlivci, nebo může společnost poslat na školení jen pár vybraných osob. Kurzy jsou vypsány již na rok dopředu, aby si každý mohl vybrat vhodné téma kurzu a vyhovující termín.⁶⁹

Assessment a development centre

Assessment centre (AC) je produkt sloužící k výběru zaměstnanců. Obvykle se jedná o celodenní nebo půldenní akci, kde jsou zájemci o danou pozici vystaveni různým situacím a zkušenosti hodnotitelé je pozorují a definují případné rizikové projevy a odhadují potenciál uchazeče. Po konci AC je zpracována podrobná individuální

⁶⁹ Motiv P. *Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců* [online]. © 2012 [cit. 2012-11-11]. Dostupné z: <http://www.motivp.com/cs/rozvoj-a-vzdelavani-zamestnancu>

zpráva a srovnání s ostatními uchazeči. K realizaci AC Motiv P poskytuje zajištění místa konání AC, zajištění občerstvení a sezení uchazečů. Assessment centru můžou předcházet i další placené služby, jako je podání inzerátu, předvýběr na základě životopisů a telefonický předvýběr uchazečů o místo. Všechna assessment centra jsou tvořena na míru dané pracovní pozici.⁷⁰

Development centre (DC) je produkt určený k rozvoji zaměstnanců. DC je nástrojem pro získání informací o rezervách a potenciálu jednotlivých zaměstnanců. Identifikuje silné a slabé stránky účastníků. Na rozdíl od AC získává účastník zpětnou vazbu přímo na místě. Následně hodnotitelé zformulují pro každého účastníka individuální rozvojový plán a doporučení pro další rozvoj.⁷¹

Tyto dva produkty doplňuje nebo u některých zakázek zcela nahrazuje nový produkt nazvaný virtuální assessment centre. Výběrové řízení probíhá v rozhraní internetového prohlížeče, kde účastníci řeší modelové situace samostatně, nebo ve skupinách. Produkt se skládá z několika modulů, které lze libovolně kombinovat a zacílit tak modelové situace na potřeby zákazníka. Výstupem jsou opět podrobné individuální zprávy s porovnáním s ostatními kandidáty. Na stejném principu funguje i virtuální development centrum. Výhodou online produktů je velká úspora času a nákladů.⁷²

⁷⁰ Motiv P. *AC (Assessment Centre)* [online]. © 2012 [cit. 2012-11-11]. Dostupné z: <http://www.motivp.com/cs/ac>

⁷¹ Motiv P. *Development Centre* [online]. © 2012 [cit. 2012-11-11]. Dostupné z: <http://www.motivp.com/cs/development-center>

⁷² Motiv P. *Virtuální AC* [online]. © 2012 [cit. 2012-11-11]. Dostupné z: <http://www.motivp.com/cs/virtualni-ac>

Psychodiagnostika

Online psychodiagnostika Motivu P je komplexním souborem psychodiagnostických testů, zaměřených na identifikaci psychologických předpokladů pro výkon pracovních pozic včetně manažerských. Všechny testy jsou přístupné online na internetu. Modulární uspořádání testů doplněných o modelové situace a případové studie umožňuje přesné zacílení vzhledem k obsazované pozici. Testy jsou rozříděny do několika druhů, každý je vhodný na určitou pracovní pozici. Liší se zejména výstupní zprávou, kterou klient o daném kandidátovi obdrží. Individuální výstupní zprávy mohou být s interpretací psychologem, nebo bez slovní interpretace.⁷³

360° zpětná vazba

360° zpětná vazba je produkt sloužící k získání hodnocení z různých zdrojů (podřízení, kolegové, nadřízení a sebehodnocení). Jedná se o vyhledávaný hodnotící a rozvojový nástroj, který poskytuje objektivní posouzení konkrétních kompetencí. Zpětná vazba podporuje rozvoj komunikace v týmu a zároveň usnadňuje analýzu a zacílení rozvoje vzdělávacích potřeb pro jednotlivce i celé firemní týmy. Agentura Motiv P nabízí online hodnocení, které umožňuje vysokou míru anonymity hodnotitelů, výstupní zprávy volitelného rozsahu obsahují interpretaci zkušenými psychology a individuální zpětnou vazbu tváří v tvář.⁷⁴

Individuální a skupinový koučink

Koučink je vedení lidí, které napomáhá rozvoji a vlastní iniciativě podřízených. Podporuje samostatnost, tvořivost a odpovědnost. Koučovaný si stanoví jasný cíl a kouč ho podněcujícími otázkami podporuje k tomu, aby si našel nejlepší cestu, jak ke

⁷³ Motiv P. *Psychodiagnostika* [online]. © 2012 [cit. 2012-11-11]. Dostupné z: <http://www.motivp.com/cs/psychodiagnostika>

⁷⁴ Motiv P. *Zpětná vazba*. [online]. © 2012 [cit. 2012-11-11]. Dostupné z: <http://www.motivp.com/cs/zpetna-vazba>

stanovenému cíli dojít. Kouč je osoba s psychoterapeutickým vzděláním a manažerskou praxí.⁷⁵

2.3.1.2 Cena

Agentura Motiv P pečlivě sleduje ceny svých největších konkurentů na českém trhu. Cenu produktů se následně snaží držet na nižší či stejné hranici konkurenčních cen. Ceny služeb musí společnost upravovat i podle ekonomické situace v České republice, protože společnost působí v odvětví, které je vysoce citlivé na celkovou ekonomickou situaci. V současné době je citelný i cenový boj v odvětví, což značně snižuje cenovou hladinu.

Většina z nabízených služeb je připravena a naplánována podle specifických požadavků a očekávání jednotlivých zákazníků. Na základě náročnosti a specifičnosti jsou stanoveny i jednotlivé cenové nabídky. Tímto způsobem jsou stanovovány ceny u výcviků, AC, DC a koučinků. Při kalkulaci ceny musí společnost brát v úvahu několik faktorů:

- Mzdy zaměstnanců, kteří budou zakázku realizovat, popřípadě náklady na externí dodavatele (lektori na živnostenský list)
- Náklady na dopravu, ubytování a stravné
- Náklady na pomůcky na školení, AC a DC
- Režijní náklady (mzdy administrativních zaměstnanců, pronájem a další)
- Marže

Další z nabízených produktů, jako jsou virtuální kurzy, psychodiagnostika a 360° zpětná vazba mají pevně stanovenou cenu, protože se nejedná o produkt, který by se měnil na základě požadavků zákazníka.

⁷⁵ Motiv P. *Individuální koučink*. [online]. © 2012 [cit. 2012-11-11]. Dostupné z: <http://www.motivp.com/cs/individualni-koucink>

2.3.1.3 Distribuce

Agentura Motiv P nabízí své služby po celém území České i Slovenské republiky. Z tohoto pohledu se mi zdá umístění sídla společnosti v Brně vyhovující.

Vzhledem k tomu, že z velké části využívá společnost lektory a assessory na živnostenský list, kteří mají bydliště v mnoha městech České i Slovenské republiky, může společnost vyslat na realizaci zakázky ve vzdálenějších místech od Brna některého z živnostníků a nevyužít tak zaměstnance, kteří by museli jet až z Brna. Tímto způsobem je možné snížit náklady na dopravu, stravné a případné ubytování. Naopak na realizaci zakázek v Brně je mnohem výhodnější využít právě zaměstnance společnosti.

Prakticky jediný způsob, jak se snaží Motiv P distribuovat svoje služby a produkty k zákazníkům, je účast ve výběrových řízeních, které potenciální zákazníci vyhlašují. Agentura Motiv P sama aktivně neprodává a nenabízí své produkty, spíše čeká na to, až si ji zákazníci sami najdou. Tuto skutečnost považuji za znepokojivou.

2.3.1.4 Komunikace

Agentura Motiv P se snaží využít finance vyčleněné na marketing, co možná nejefektivněji, aby se co nejvíce přiblížila cílové skupině zákazníků. Výhodou je, že cílovou skupinou zákazníků agentury Motiv P jsou převážně personalisté velkých firem, ředitelé a jednatelé malých a středních společností. Díky takto přesné segmentaci zákazníků, je možné veškerou marketingovou komunikaci soustředit přímo na ně.

Společnost nevyužívá žádnou z forem placených reklam v televizních či novinových médiích, protože se nejedná o dostatečně zacílenou reklamu na úzký segment zákazníků agentury Motiv P. Společnost se neúčastní ani žádného veletrhu práce, či podobných akcí.

Public relations

Společnost se snaží poukázat především na svoji odbornou kvalitu a dostat se tak do povědomí odborné veřejnosti v oblasti Human Resources (HR). Z tohoto důvodu

publikuje články v odborných časopisech, jako je HR forum a economia. Současně je jednatel společnosti PhDr. František Hroník oslovován odbornými časopisy, aby poskytoval rozhovory, či vyjádření ke konkrétním tématům. Vnímání pana Hroníka jako odborníka v oboru HR je pro Motiv P velkým přínosem.

Další ze způsobů, jak se dostat do povědomí zákazníků, je působení pana Hroníka jako lektora v programu Master of Business Administration (MBA) na soukromé vysoké škole B.I.B.S. a to především proto, že program MBA navštěvují především top-manažeři, členové středního managementu a podnikatelé, tedy potenciální klienti.

Agentura nevyčlenila žádné finanční prostředky na sponzoring, protože nepovažuje tuto formu propagace za vhodně zacílenou.

Direct marketing

Direct marketing je forma marketingu, kterou Motiv P často využívá. Společnost si v posledních cca. pěti letech neustále vytváří a doplňuje databázi stávajících i potenciálních klientů. Na tvorbu databáze se společnost soustředí a klade na ni důraz, protože adresnou formu komunikace s klientem považuje za nejúčinnější a současně i nejlevnější.

Společnost Motiv P využívá přímý marketing pro rozesílání nabídek a novinek zákazníkům. Dále Motiv P, pomocí databáze zve své klienty, či potenciální zákazníky na různá placená či neplacená setkání, školení a konference.

Internet

V dnešní době jsou webové stránky nedílnou součástí komunikace každé společnosti. Agentura Motiv P si je této skutečnosti dobře vědoma, proto si nechala vytvořit stránky od společnosti ILUSIO. Společnost se prezentuje současně několika webovými stránkami. Za základní, můžeme považovat webovou stránku www.motivp.com, která obsahuje základní představení společnosti a všech jejích produktů. Tyto základní produktové stránky jsou dostupné v pěti jazykových mutacích (čeština, slovenština, angličtina, polština a němčina), což dává prostor Motivu P rozšířit

své služby i do dalších okolních zemí. Většina jednotlivých produktů Motivu P má ještě svoje vlastní webové stránky.

Společnost Motiv P se v minulých letech věnovala SEO optimalizaci s propracovanou tvorbou zpětných odkazů. Klíčová slova se zobrazovaly do dvou měsíců na první stránce vyhledávačů Gogole a Seznam.cz. Návštěvnost www.motivp.com v roce 2011 byla 2 300 unikátních návštěvníků měsíčně. Změna algoritmů vyhledávačů, propracovaný systém tvorby odkazů penalizovali a společnost Motiv P zmizela z výsledků vyhledávání. Vedení se rozhodlo, po změně algoritmů vyhledávačů, dělat PPC reklamu (pay per click). V únoru 2013 je návštěvnost webu www.motivp.com 3 500 unikátních návštěvníků. Z toho 2 400 návštěvníků měsíčně přichází z placených reklam na internetu, které v roce 2011 společnost nevyužívala. Z toho vyplývá, že na webové stránky přichází pouze 1 100 návštěvníků měsíčně na přímo, nebo přes vyhledávače. Zvýšení návštěvnosti podpoří SEO optimalizace na vybraná klíčová slova, protože po změně algoritmu se v Motivu P SEO optimalizaci nikdo nevěnoval.

Dále se společnost prezentuje webovými stránkami www.motiv8.cz, které slouží jako informační a zpravodajský portál novinek z oblasti businessu a HR. Z mého pohledu slouží stránky spíše jako PR společnosti, aby opět společnost ukázala svoji odbornou kvalitu tím, že se zajímá o současné dění, aktuální trendy atd. Společnost webové stránky zakládala s cílem vytvořit silný zpravodajský portál, který by denně navštěvovali personalisté, ředitelé a další potenciální klienti, kteří by s Motivem P byli v každodenním kontaktu.

Jako v současnosti nejdůležitější způsob prezentace společnosti na internetu zvolila agentura tvorbu vlastní internetové televize Motiv8.tv. Opět je cílem, přiblížit se a upoutat co nejvíce klientů, ukázat kvalitu Motivu P a současně se odlišit od konkurence. Konkurenční společnosti se touto formou zatím neprezentují, proto věnuje Motiv P přípravě videí značné úsilí a finance. V současnosti sleduje televizi převážně stála klientela, ale Motiv P vidí v televizi Motiv8 značný potenciál, proto by ráda televizi propagovala i mimo svoji stávající klientelu. K tomuto účelu může opět sloužit SEO optimalizace. Společnost Motiv P se rovněž prezentuje na portálu YouTube a sociální síti Facebook.

Podpora prodeje

Společnost nenabízí žádné standardní slevy pro stávající klientelu. Osobně si myslím, že tato oblast komunikace ve firmě je nejslabší. Je to dáno především tím, že většina cenových nabídek je tvořena na míru klientovi, nebo je výsledkem např. aukce ve výběrovém řízení. Přesto se domnívám, že by bylo vhodné, aby společnost vytvořila systém cenového zvýhodnění při vyšších odběrech služeb či produktů. Nejlépe bude možné zavést slevový systém u prodeje virtuálních kurzů, psychodiagnostických testů a 360° zpětné vazby.

Event marketing

U agentury Motiv P vnímám tuto novou oblast komunikačního mixu, jako nejpropracovanější část oblasti komunikace. Společnost pro své stávající a potenciální zákazníky pořádá jednou za čtvrt roku tzv. Business Brunch® v Brně, Praze, Bratislavě a Ostravě. Jedná se o dopolední setkání s přednáškou na určité téma jednatele PhDr. Františka Hroníka. Tato setkání navštěvuje pravidelně 200 manažerů a personalistů. Největší popularita Brunchů je v Praze, kde má agentura pravidelně 100 návštěvníků. Marketingová aktivita ve formě Business Brunchů má za úkol zviditelnit značku Motiv P a vyzdvihnout její odborné kvality oproti konkurenčním firmám. Cílem Business Brunchů je také navázat osobní kontakt s klientem a nejlépe dosáhnout začátku spolupráce. Tento osobní prodej se však nedaří realizovat. Na Business Brunch® chybí obchodník, který nemá problém oslovit a prodávat klientům služby agentury Motiv P, popřípadě dohodnout si schůzku ve firmě klienta.

Tabulka č. 9: Přehled faktorů Marketingového mixu

	Silné stránky	Slabé stránky
Produkt	Vlastní know-how. Široká škála služeb a nabízených produktů. Velká část služeb přizpůsobená požadavkům zákazníků na míru, včetně zajištění organizační části.	Snadná napodobitelnost služeb a produktů konkurencí, rychlé dotahování vytvořeného náskoku.
Cena	Vlastní cenová kalkulace na míru.	Značný cenový konkurenční boj.

Distribuce	Působnost po celé České a Slovenské republice.		Chybí aktivní prodej.
Komunikace	Public relations	Prezentace článků v odborných časopisech. Přednášky jednatele na VŠ.	Neexistující sponzoring, neúčast na veletrzích.
	Direct marketing	Rozsáhlá databáze potenciálních klientů.	
	Internet	Společnost se prezentuje současně několika webovými stránkami. Využívá PPC reklamy. Využívá moderní kanály Youtube a Facebook. Vlastní internetová televize.	Motiv P nevyužívá SEO optimalizaci stránek.
	Podpora prodeje		Neexistují téměř žádné podpory prodeje.
	Event marketing	Nejpropracovanější část komunikace. Pořádání odborných setkání pro potenciální i stávající klientelu zdarma.	Nedostatečné využití osobního prodeje na setkání. Chybí obchodník, který by domluvil obchodní schůzky.

Zdroj: Vlastní zpracování

2.3.2 SWOT analýza

V této kapitole uvádím souhrnnou analýzu SWOT. Tato analýza definuje silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby.

Tabulka č. 10: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
▪ Významná poradenská a vzdělávací společnost na trhu s dobou působnosti již 17 let ▪ Dobré jméno firmy ▪ Široká škála služeb a produktů ▪ Vlastní know-how ▪ Uznávaná osobnost v oboru v podobě vlastníka ▪ Orientace na zákazníka ▪ Vysoká kvalita poskytovaných služeb ▪ Poměrně nízká cena ▪ Nabídka nadstandardních služeb k produktům ▪ Dlouhodobá finanční stabilita firmy, vše hradí z vlastních prostředků ▪ Databázový systém ▪ Vlastní školicí středisko	▪ Nedostatečně propracovaná marketingová strategie ▪ Absence obchodníka ▪ Osamocená firma na trhu (nespolupracuje s konkurenty)
Příležitosti	Hrozby
▪ Rozšíření nabídky služeb a produktů na zahraniční trhy ▪ Rychlý rozmach nových technologií ▪ Neustále udržovat dobré vztahy se zákazníky ▪ Rozšíření nabídky služeb produktů	▪ Velká konkurence v odvětví ▪ Inovativní snahy konkurence ▪ Nízké ceny a značný cenový konkurenční boj ▪ Současná ekonomická situace ▪ Snižující se poptávka ▪ Velká vyjednávací síla zákazníků v oblasti ceny i kvality a množství doprovodných služeb ▪ Závislost agentury na dodavatelích IT řešení ▪ Hrozba substitutů ▪ Platební morálka zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování

Silnou stránkou agentury Motiv P je dlouhá doba působnosti na trhu, za kterou si stihla vybudovat dobrou pověst. S dobrým jménem firmy souvisí i uznávaná osobnost v podobě pana Františka Hroníka, který je vnímán jako odborník na poli HR. Společnosti Motiv P pomohl budovat dobré jméno především svojí publikační činností. Je autorem odborných publikací „Jak se nespálit při výběru zaměstnanců“, "Poznejte své zaměstnance - Vše o Assessment Centre", „Rozvoj a vzdělávání pracovníků“, „Managing People“, „Manažerské příběhy“ a „Jak se nespálit podruhé – Strategie

a praxe výběrového řízení“. Společnost Motiv P si vybudovala dobré jméno firmy i díky profesionálnímu a zákaznickému přístupu ze strany zaměstnanců.

Agentura Motiv P se snaží poskytovat služby v nejlepší kvalitě a neustále rozšiřovat i nabídku doprovodných služeb, jako jsou například virtuální kurzy pro účastníky výcviků nebo možnost školení či výběru v Brně ve vlastním školicím středisku zdarma.

Silnou stránkou společnosti je i dlouhodobá finanční stabilita, společnost již několik let tvoří zisk a z něj tvoří finanční rezervy a investuje. Z tohoto důvodu společnost může vše financovat z vlastních zdrojů a není závislá na žádných finančních institucích.

Slabou stránkou společnosti je, že nespolupracuje s žádnou svojí konkurencí na společných projektech, což by mohlo přinést značný užitek. Jedná se tedy o osamocenou firmu na trhu. Za vážnou slabou stránku považují absenci obchodníka, který by aktivně vystupoval za společnost a snažil se aktivně navázat spolupráci s potenciálními klienty. Současně je slabou stránkou i nedostatečně propracovaná marketingová komunikace, například oblast podpory prodeje.

Společnost se musí vyrovnat i hrozbám, které jsou aktuální. Jedná se převážně o značný konkurenční boj, tlak na čím dál nižší ceny, jak ze strany zákazníků, tak i konkurenční tlak. Celému odvětví nenapomáhá ani současná ekonomická situace, kdy většina firem spíše propouští a omezuje výdaje na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Hrozbou pro společnost i současná závislost na dodavatelích IT řešení, obzvláště v době, kdy společnost přechází na vývoj e-learningů, virtuálních kurzů a velká část služeb se začíná částečně odehrávat i na internetu. Agentura není v tomto ohledu soběstačná, je závislá pouze na jednom malém dodavateli, což veškerý vývoj z části i brzdí.

Příležitostí pro Motiv P je rozšíření nabídky služeb i na nejbližší zahraniční trhy, současně rozšířit i portfolio poskytovaných služeb. Velkou příležitostí pro společnost je i vývoj nových technologií, v případě, že získá společnost ve vývoji náskok před konkurencí, může tím získat obrovskou konkurenční výhodu. Tato příležitost je však

poněkud v protikladu oproti hrozbě v podobě závislosti pouze na jednom malém dodavateli IT.

2.4 Shrnutí kapitoly 2

Druhá kapitola je zaměřena na zhodnocení agentury Motiv P, pro kterou je téma marketingové strategie zpracováváno. V druhé kapitole byla využita analýza STEP, SWOT a Porterův model konkurenčních sil. Z uvedených analýz vyplynulo několik hrozeb a slabých stránek společnosti. Mezi hrozby společnosti patří závislost na dodavateli IT řešení, současná ekonomická situace a hrozba substitutů. Slabou stránkou společnosti je vysoká vyjednávací síla zákazníků, velké množství konkurentů, snadná napodobitelnost služeb a produktů, značný cenový boj, chybějící aktivní prodej, neúčast Motivu P na veletrzích, nevyužití SEO optimalizace u webových stránek, neexistující podpory prodeje a další.

Společnost však může konkurovat svými silnými stránkami, využít své příležitosti. Z uvedených analýz vyplynuly tyto silné stránky společnosti: kvalita služeb, poskytování doplňkových služeb zdarma, vlastní know-how, pořádání odborných přednášek zdarma. Možné příležitosti společnosti jsou inovace a vývoj nových technologií, rozšíření nabídky produktů a možnost vstupu na zahraniční trhy. Na základě výsledků analýz bude postupováno v návrhové části.

3 Návrh marketingové strategie

Tato část diplomové práce je představení konkrétního návrhu na zlepšení marketingové strategie pro agenturu Motiv P. Návrhy vycházejí z výsledků jednotlivých analýz zpracovaných v analytické části diplomové práce.

3.1 Strategie marketingového mixu

Strategie marketingového mixu vychází z analýzy marketingového mixu. Tedy se jedná o produkt, cenu, distribuci a komunikaci.

3.1.1 Produktová strategie

V současnosti tvoří největší podíl obratu agentury Motiv P výcviky. Motiv P nabízí širokou škálu témat vzdělávacích výcviků z oblasti soft skills. Vzhledem k současné ekonomické situaci a snižujícím se finančním rozpočtům na rozvoj zaměstnanců jednotlivých firem, může nastat situace, že klienti se rozhodnou vzdělávání v oblasti měkkých dovedností omezit na minimum. V případě, že tato situace nastane, dostala by se agentura Motiv P do možných existenčních problémů. Z tohoto důvodu bych doporučila rozšíření nabídky vzdělávacích služeb i na oblast „tvrdých dovedností“. Příkladem může být témata školení z oblasti financí a ekonomiky, marketingová školení popřípadě školení z oblasti práva. Díky tomuto rozšíření nabídky vzdělávacích témat může získat společnost další zakázky a zajišťovat tak komplexní systém vzdělávání pro své klienty, ne pouze poskytovat dílčí část vzdělávacích služeb.

S tímto rozšířením nabídky vzdělávacích služeb souvisí i rozšíření nabídky témat virtuálních kurzů. Virtuální kurzy budou opět sloužit jako podpora k vzdělávacím kurzům face to face a současně umožní získat nové zákazníky, kteří nemají finance na kompletní vzdělávací program a mohou investovat pouze do méně finančně náročných online produktů.

Agentura Motiv P si natáčí a střihá virtuální kurzy a obsah do internetové televize pouze sama, bez pomoci externí společnosti. Z tohoto důvodu musela vynaložit velké finanční prostředky na nákup potřebného vybavení, jako jsou kamery, střížna, reproduktory a mnoho další techniky včetně potřebných programů. Tyto náklady se vrací zpět do firmy prostřednictvím prodeje virtuálních kurzů velmi pomalu. Technika však není využívána pravidelně, pouze nárazově. Čas mezi natáčením leží technika bez využití. Společnost by mohla poskytovat pronájem potřebné techniky, či poskytovat kompletní služby spojené i se střihem a obsluhou technického vybavení. Nestalo by se tak, že bude technika nevyužitá a současně by se postupně vraceli náklady na techniku vynaložené.

3.1.2 Cenová strategie

Aktuální cenová strategie společnosti je udržet si cenovou hladinu na nižší či stejné úrovni cen konkurentů. Tato strategie se daří hlavně díky veřejným výběrovým řízením, kde je hlavním kritériem cenová nabídka a ceny konkurentů jsou zveřejňovány. Zvolená cesta sledování cen konkurence se mi zdá jako správné řešení.

Společnost Motiv P se soustředí převážně na individuální kalkulace velkým zákazníkům, kteří odebírají velké množství služeb či celé komplexní systémy náboru a rozvoje. Nesnaží se však cenově motivovat jednotlivce či malé společnosti k opakovaným nákupům. Doporučuji vytvořit systém cenového zvýhodnění pro stálé zákazníky u produktů psychodiagnostiky, 360° zpětné vazby a hlavně u prodeje virtuálních kurzů. U produktů psychodiagnostiky a 360° zpětné vazby navrhuji vytvořit procentní slevy na základě ročních objemů prodejů jednotlivých zákazníků. U virtuálních kurzů bych navrhovala, aby společnost zavedla pobídku v podobě každého desátého virtuálního kurzu zdarma. Společnost má virtuální kurzy již natočené, tedy tento bonusový kurz nepřinese žádné dodatečné náklady. Všechny slevové či bonusové zvýhodnění je nutné uvádět již do prvotních nabídek a náležitě na ně upozornit na webu, nebo cílenou propagační akcí.

Doporučila bych se zaměřit také na snižování nákladů. Není možné neustále snižovat náklady u externích dodavatelů školení, aby nedošlo ke ztrátě kvalitních lektorů. Z tohoto důvodu bude nutné hledat cestu úspor v režijních nákladech. Snižovat

náklady může společnost například zefektivňováním práce administrativních pracovníků v podobě automatizace některých činností např. automatické rozesílání pozvánek na školení či do psychodiagnostiky a další. Společnost může zvážit úspory v podobě nákladů na dopravu, omezit cesty firemními vozy a nahradit je veřejnou dopravou. Doprava vlakem či autobusem je levnější, umožní práci na notebooku, kterou nemůže při řízení vykonávat. Příkladů na úspory režijních nákladů je možné najít několik, je pouze na zvážení společnosti, zda se bude chtít změnami zabývat.

3.1.3 Distribuční strategie

Rozšíření distribuční sítě patří k dalším cílům marketingové strategie podniku, protože je nutné dosáhnout maximálního kontaktu společnosti se zákazníkem. Jako velkou slabinu agentury Motiv P vnímám nedostatečný aktivní prodej. Společnost vyčkává na oslovení od potenciálního klienta. Z tohoto důvodu navrhuji zvážit zaměstnání aspoň jednoho obchodního zástupce, který bude intenzivně oslovovat společnosti, kteří nejsou v současnosti klienty agentury Motiv P. Navrhnutá změna pomůže společnosti zajistit novou klientelu.

Společnost Motiv P má nedostatečnou distribuční síť v oblasti vlastních online produktů. Z tohoto důvodu navrhuji zvážit spolupráci s konkurenčními společnostmi, které nedisponují danými online produkty. Jedná se o produkty psychodiagnostiky, virtuální kurzy a 360° zpětnou vazbu. Agentura poskytne své online produkty s marží, která může být odstupňovaná na základě objemů prodeje jednotlivých konkurenčních firem. Díky pohyblivé marži budou moci i konkurenční společnosti poskytovat svým klientům množstevní slevy, které jsem navrhovala v cenové strategii. Možnou spolupráci agentury Motiv P a její konkurence vnímám jako oboustranně prospěšnou. Konkurenční společnosti si rozšíří nabídku služeb, agentura Motiv P získá vyšší obrát online produktů a rozšíří si distribuční síť. Spolupráci firem může zajistit právě výše navrhovaný obchodní zástupce.

Na stejném principu, jako je zmíněná spolupráce s konkurencí, může fungovat i spolupráce se společnostmi, které se zaměřují na prodej online produktů. Další možností je navázání spolupráce s asociacemi a školami zaměřenými na vzdělávání dospělých.

Agentura Motiv P v současné době zavádí i prodej online kurzů prostřednictvím eshopu. Tvorba online obchodu se ve společnosti připravuje již asi 6 měsíců a stále není eshop kompletní dle požadavků zaměstnanců Motivu P. Toto pochybení je způsobeno tím, že společnost využívá pouze jednu IT firmu, která není dostatečně velká s dostatečným počtem zaměstnanců, aby stíhali zpracovávat všechny požadavky Motivu. Doporučuji agentuře Motiv P stanovit jasný termín dodavateli, kdy musí být tento eshop plně funkční, v případě, že nebudou schopni termín dodržet, najít nového dodavatele na jednotlivé dílčí úkoly. Díky eshopu společnost opět rozšíří svoji distribuční síť a dostane se blíže koncovému uživateli online produktů.

3.1.4 Komunikační strategie

Agentura Motiv P se snaží komunikační strategii zaměřit převážně na personalisty a ředitele velkých firem, ředitele a jednatele malých a středních společností. Tato znalost cílového zákazníka vytváří výhodu při plánování komunikační strategie.

Public relations

Agentura Motiv P má snahu propagovat se především přes jednatele Františka Hroníka, který je uznávaný odborník v oblasti HR a businessu. Společnost má odborné články v odborných časopisech. Možným způsobem jak zvýšit povědomí o společnosti, je pokusit se navázat spolupráci i s televizními a rozhlasovými stanicemi. Prosadit pana Hroníka do odborných pořadů či diskusí. Tento návrh jistě nebude snadné zrealizovat. Tento cíl si musí vzít na starost marketingový ředitel, který bude oslovovat televizní či rozhlasová média.

Společnost Motiv P se může v následujícím roku zviditelnit i díky účasti na vybraných veletrzích. Možnou příležitostí je například veletrh Career Days, JobChallenge nebo Jobs Expo. Účast na veletrzích je však velmi nákladná forma propagace. Navrhuji, aby agentura Motiv P poskytla pro pořadatele formou bářterové smlouvy služby v podobě přednášky PhDr. Františka Hroníka, nebo poskytnutím služby natočení, střihu a vytvoření záznamu z celé proběhlé akce. Díky této bářterové spolupráci by mohla získat společnost prostory na veletrhu bezúplatně.

Sponzoring agentuře Motiv P nedoporučuji, protože si myslím, že náklady na něj by byly vyšší, než užitek.

Direct marketing

Direct marketing je forma marketingu, kterou Motiv P často využívá. Pro společnost je tedy důležité neustále pracovat na rozšiřování a aktualizaci databáze. Navrhuji vyčlenit jednoho zaměstnance ze sekretariátu, který dostane práci na databázi na starost a bude ji soustavně doplňovat a zodpovídat za ni. V současné době se na aktualizaci databáze pracuje jen nárazově s pomocí brigádníků. Tvorba databáze je stěžejní pro další části komunikační strategie.

Internet

V dnešní době jsou webové stránky nedílnou součástí komunikace společnosti. Společnost Motiv P se v minulých letech věnovala SEO optimalizaci s propracovanou tvorbou zpětných odkazů, ale v současné době se zaměřila na placené reklamy na internetu. Tato forma reklamy vedla k poklesu návštěvnosti webových stránek. Z tohoto důvodu navrhuji pokračovat v propagaci pomocí PPC reklamy, ale současně se navrátit i k SEO optimalizaci. Tímto postupem společnost může získat ještě vyšší návštěvnost stránek a dostat se tak na přední místa ve vyhledávačích.

Protože hlavním cílem společnosti je propagace prostřednictvím nové internetové televize a prostřednictvím hlavní produktové stránky www.motivp.com, je nutné zaměřit SEO optimalizaci na tyto dvě webové prezentace.

K SEO optimalizaci bude zapotřebí oslovit externí společnost, která se touto službou zabývá, aby byly vynaložené finanční prostředky využity efektivně.

Podpora prodeje

Společnost nenabízí žádné standardní slevy pro stávající klientelu. Navrhuji vytvořit systém cenového zvýhodnění pro stálé zákazníky u psychodiagnostiky, 360° zpětné vazby a hlavně u prodeje virtuálních kurzů, jak jsem již zmínila v části o cenové strategii. U produktů psychodiagnostiky a 360° zpětné vazby navrhuji vytvořit procentní slevy na základě ročních objemů prodeje jednotlivých zákazníků. U virtuálních kurzů

bych navrhovala, aby společnost zavedla pobídku v podobě každého desátého virtuálního kurzu zdarma.

Motiv P využívá jediné reklamní předměty v podobě propisek, které dostávají účastníci školení. V případě, že jsou jednatele nebo zaměstnanci na obchodní schůzku, nemají žádné propagační předměty, které by darovali klientům. Navrhuji tedy pro společnost vytvořit reklamní předměty s logem a sloganem společnosti, které mohou zaměstnanci rozdávat na obchodních schůzkách či veletrzích. Nejvhodnější se mi zdají předměty každodenní potřeby, jako jsou firemní hrnky, flash disky či kuličková pera. Pro stálé a významné klienty je nutné připravit exkluzivní vánoční dárek, který obdrží od jednatelů společnosti. Příkladem může být kvalitní víno či kalendář.

Event marketing

U agentury Motiv P vnímám tuto novou oblast komunikačního mixu, jako nejpropracovanější. Společnost pořádá jednou za čtvrt roku tzv. Business Brunch® (BB) v Brně, Praze, Ostravě a Bratislavě. Cílem BB je navázat osobní kontakt s klientem a nejlépe dosáhnout začátku spolupráce. Tento osobní prodej se však nedaří realizovat. Na Business Brunch® chybí obchodník, který nemá problém oslovit a prodávat klientům služby agentury Motiv P, popřípadě dohodnout si schůzku ve firmě klienta. Z tohoto důvodu jsem již výše navrhovala zaměstnat obchodního zástupce, který bude na BB aktivně vystupovat a cíleně oslovovat klienty. Jedině díky aktivnímu vystupování obchodníka a všech zaměstnanců, kteří se marketingových eventů účastní můžou být tyto akce efektivní a plnit svůj účel.

Zákazníci agentury Motiv P si tato pravidelná setkání velmi chválí a doporučují i dále mezi sebou. Z tohoto důvodu usuzuje společnost, že z celého komunikačního mixu se jedná o nejlepší způsob propagace. Prostřednictvím takto nenásilného setkávání Motivu s klienty se velmi snadno navazuje osobní vztah a další budoucí spolupráce. Nevýhodu u konaných akcí vidím v tom, že se konají stále na stejných místech a je tedy oslovován pouze stále stejný okruh klientů. Z tohoto důvodu navrhuji rozšířit Business Brunch® o další tzv. putovní. Jednalo by se o stejný formát BB, jako je dosud, ale rozšíří se působnost BB o další místa. Cílem je oslovit více klientů i z menších měst. Navrhuji ročně uspořádat o šest setkání více, z toho každé by se konalo v jiném městě.

S rozšířením počtu akcí bude nutné i rozšiřovat firemní databázi o kontakty firem, které se nacházejí v dané oblasti.

Současně je nutné si uvědomit, že Business Brunch® je již několik let zavedený a zákazníky oblíbený. Na každé akci se pohybuje několik desítek manažerů a personalistů. Vyskytuje se tu tedy prostor pro oslovení možných sponzorů akce, kteří se mohou na akci podílet finančně či formou bárteru (rozdají například svoje produkty, občerstvení). Za oslovení potencionálních sponzorů bude zodpovídat obchodní zástupce.

3.2 Souhrn návrhů marketingového mixu

V níže uvedené tabulce uvádím nejdůležitější návrhy z oblasti marketingového mixu, které mohou sloužit ke zlepšení postavení společnosti na trhu, zvýšení prosperity a konkurenceschopnosti.

Tabulka č. 11: Souhrn návrhů

Marketingový mix	Návrhy	
Produkt	▪ Rozšíření nabídky vzdělávacích služeb o „tvrdé dovednosti“ ▪ Rozšíření nabídky virtuálních kurzů o témata „tvrdých dovedností“ ▪ Pronájem natáčecí techniky	
Cena	▪ Zavedení množstevních slev u produktů 360° zpětné vazby a psychodiagnostiky ▪ Desátý virtuální kurz zdarma ▪ Neustálá snaha o snižování nákladů	
Distribuce	▪ Zaměstnání obchodního zástupce ▪ Spolupráce na prodeji produktů s konkurencí a vzdělávacími institucemi ▪ Zprovoznění eshopu	
Komunikace	Public relations	▪ Pokusit se navázat spolupráci s rozhlasovými i televizními médii ▪ Návštěva veletrhů
	Direct marketing	▪ Neustálé rozšiřování databáze

	Internet	▪ SEO optimalizace produktové stránky a internetové televize, oslovení dodavatele na SEO optimalizaci ▪ Pokračování v PPC internetových reklamách
	Podpora prodeje	▪ Zavedení množstevních slev u produktů 360° zpětné vazby a psychodiagnostiky ▪ Desátý virtuální kurz zdarma ▪ Reklamní předměty s logem společnosti
	Event marketing	▪ Rozšíření počtu Business Brunch®, změna míst konání ▪ Oslovení potencionálních sponzorů

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako nejdůležitější návrhy vnímám rozšíření nabídky poskytovaných služeb, aby mohla i v současné ekonomické situaci společnost prosperovat, v případě, že se změní zájem klientů investovat finance do vzdělávání zaměstnanců.

S většinou pozměňovacích návrhů je spojeno zaměstnání obchodního zástupce, který dostane na starost realizaci většiny změn, jako je rozšíření počtu Business Brunch, jeho aktivní účast na těchto akcích, aktivní oslovování stávajících i nových zákazníků. Současně bude mít za úkol získat sponzory na financování těchto eventů. Přesto, že není příznivá doba pro přijímání nových zaměstnanců, vnímám osobu obchodního zástupce pro společnost Motiv P jako nezbytnou, i ve vztahu k realizaci navrhovaných změn.

3.3 Časový harmonogram implementace návrhů

Níže uvedená tabulka znázorňuje přibližný časový plán realizace návrhů. Harmonogram je spíše orientační, je nutné průběžně plán vyhodnocovat a aktualizovat.

Tabulka č. 12: Časový harmonogram realizace návrhů

Úkol / Termín	2013						2014					
	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
Rozšíření nabídky vzdělávacích služeb	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Rozšíření nabídky virtuálních kurzů	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Pronájem natáčecí techniky	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Změna ceníku	X											
Zaměstnání obchodního zástupce a jeho zapojení do činnosti Motivu P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Jednání o spolupráci s konkurencí	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Veletrhy									X			
Vyhledání dodavatele a SEO optimalizace webových stránek	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Nákup reklamních předmětů	X	X			X	X						
Business Brunch ®			X	X		X		X		X	X	
Oslovení potencionálních sponzorů BB	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Zdroj: Vlastní zpracování

Velká část navrhovaných změn bude realizována průběžně po celý rok. Společnost může začít s rozšiřováním nabídky služeb a virtuálních kurzů, bude se jednat o dlouhý proces. Společnost musí najít kvalitní lektory, kteří budou moci školit tvrdé dovednosti, vytvořit obsah a harmonogram kurzů, připravit a natočit virtuální kurzy ke školením. Protože se neustále kurzy přizpůsobují obsahem přání zákazníků, jedná se o neustálý proces.

Motiv P může rovnou rozběhnout pronájem techniky či poskytování kompletních služeb natáčení a střihu, protože všechny potřebné zdroje pro tento produkt má již k dispozici. Finanční oddělení společnosti vytvoří cenovou nabídku služby a společně s marketingovým oddělením můžou začít službu nabízet prostřednictvím webových stránek a aktivním nabízením obchodního zástupce.

Za důležité považuji co nejrychlejší zaměstnání obchodního zástupce, který se zapojí aktivně do nezbytných obchodních činností, navazování dlouhodobé spolupráce s konkurenty, stávajícími i novými klienty na osobních schůzkách či BB a pokusí se získat sponzory pro marketingové eventy. Všechny tyto činnosti jsou opět nepřetržitým procesem, který je nutný realizovat.

3.4 Přehled nákladů na realizaci návrhů

Souhrn nákladů se bude lišit na základě rozhodnutí společnosti, které z návrhů uskuteční. Ne všechny návrhy je nutné uskutečnit ihned, jak je naplánováno v harmonogramu.

Návrh na rozšíření nabídky vzdělávacích služeb o kurzy tvrdých dovedností budou pro společnost Motiv P znamenat pouze finanční výnosy, protože budou vyhledáni dodavatelé na živnostenský list, kteří daná témata ovládají. Tedy jediný náklad bude představovat odměna lektora, která je kalkulována do cenové nabídky klientovi. Náklady vznikají až ve chvíli, kdy bude služba objednána.

Návrh na rozšíření nabídky virtuálních kurzů přinese náklady v podobě herce, který bude kurz natáčet. Protože předpokládám, že jeden virtuální kurz se připravuje minimálně dva měsíce, jsou náklady na odměnu herce započítány jednou za dva měsíce. Nepočítám v tabulce s náklady na mzdy zaměstnanců, kteří se budou na přípravě virtuálního kurzu podílet, protože ty společnost musí uhradit v každém případě.

Účast agentury Motiv P na veletrzích je vyjádřena pouze náklady na dopravu, protože uvažuji, že se povede dohodnout na spolupráci v podobě odborné přednášky zdarma či natočení celého veletrhu. Za tyto služby může společnost dostat stánek na veletrhu. V případě, že by Motiv P spolupráci touto formou nenavázal a musel za účast na veletrhu platit vysoké poplatky za stánek, tak doporučuji veletrh vynechat a zvýšit počet vlastních eventů, které se mi zdají efektivnější z pohledu oslovení možných klientů.

Tabulka č. 13: Náklady (v tis. Kč)

Položka / Období	2013						2014					
	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
Rozšíření nabídky vzdělávacích služeb			8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Rozšíření nabídky virtuálních kurzů		2		2		2		2		2		2
Zaměstnání obchodního zástupce	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Veletrhy - doprava									6			
SEO optimalizace webových stránek	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Nákup reklamních předmětů		90				7,5						
Business Brunch®			20	20		20		20		20	20	
Doprava			2	2		2		2		2	2	
Pronájem			10	10		10		10		10	10	
Občerstvení			5	5		5		5		5	5	
Tisk skript na BB			3	3		3		3		3	3	
Celkem	65	157	93	95	73	103	73	95	79	95	93	75
Celkem za rok	1 095,5											

Zdroj: Vlastní zpracování

3.5 Přehled příjmů z návrhů

Souhrn příjmů se bude lišit na základě rozhodnutí společnosti, které z návrhů uskuteční. Jedná se o střízlivý odhad možných příjmů z návrhů.

Návrh na rozšíření nabídky vzdělávacích služeb o kurzy tvrdých dovedností může přinést alespoň jednu zakázku za měsíc, z tohoto důvodu počítám měsíční příjem minimálně 24 000 Kč. Tento příjem neočekávám v průběhu měsíce července a srpna z důvodu období dovolených a celkově nižšího počtu zakázek, současně bude v tomto období probíhat teprve příprava nových kurzů.

U nabídky virtuálních kurzů předpokládám prodej každého nového kurzu minimálně pěti zákazníkům měsíčně. Příjmy za jeden prodaný virtuální kurz jsou 250 Kč.

U obchodního zástupce očekávám, že se mu podaří domluvit alespoň jednu zakázku měsíčně, tedy počítám s minimálním příjmem 24 000 Kč za měsíc.

Návrh na SEO optimalizaci webových stránek předpokládá, že se zvýší měsíční návštěvnost o 1 200 unikátních návštěv. Z tohoto důvodu očekávám navýšení počtu zakázek alespoň o jednu měsíčně, tedy příjem 24 000 Kč.

Zvýšení počtu eventů Business Brunch® navýší počet zakázek alespoň o 288 000 Kč. Protože považuji formu eventů za nejefektivnější formu marketingu, očekávám u tohoto návrhu také nejvyšší příjmy, protože má společnost Motiv P možnost přímo oslovit zákazníky a navázat spolupráci.

Tabulka č. 14: Příjmy (v tis. Kč)

Položka / Období	2013						2014					
	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
Rozšíření nabídky vzdělávacích služeb	0	0	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Rozšíření nabídky virtuálních kurzů	0	0	1,25	1,25	2,5	2,5	3,75	3,75	5	5	6,25	6,25
Zaměstnání obchodního zástupce	0	0	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
SEO optimalizace webových stránek	0	0	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Business Brunch ®	0	0	288	288		288		288		288	288	
Celkem	0	0	337,25	337,25	50,5	338,5	51,75	339,75	53	341	342,25	54,25
Celkem za rok	2 245,5											

Zdroj: Vlastní zpracování

3.6 Shrnutí kapitoly 3

Třetí kapitola diplomové práce obsahuje již konkrétní podobu navrhovaných zlepšení marketingové strategie agentury Motiv P. Návrhy byly zpracovány na základě výsledků analýz zpracovaných v předchozí části diplomové práce. Mezi nejdůležitější návrhy na změnu ve společnosti patří rozšíření nabídky služeb, zaměstnání obchodního zástupce a navýšení počtu Business Brunch® včetně změny místa konání.

Předpokládané náklady na plánované změny budou 1 095 500 Kč. Souhrn nákladů se bude lišit na základě rozhodnutí společnosti, které z návrhů uskuteční. Minimální očekávané příjmy z návrhů na zlepšení budou 2 245 500 Kč, náklady na změnu vynaložené se v průběhu roku vrátí. Doporučení na zlepšení marketingové strategie přispějí k oslovení většího počtu potenciálních klientů, budování značky a získání tak silnější pozice na trhu.

Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo zpracování návrhů a doporučení na zlepšení marketingové strategie agentury Motiv P s.r.o., které přispějí k oslovení většího počtu potenciálních klientů, budování značky a získání tak silnější pozice na trhu.

Diplomová práce byla zpracována do tří hlavních částí, které na sebe vzájemně navazují: teoretická východiska, analýza současné situace a návrh marketingové strategie.

První kapitola teoretická východiska obsahuje definici marketingu, podnikatelské koncepce a strategického marketingu. V první kapitole jsou také vysvětleny analýzy, které budou využity v analytické části práce. Jedná se o STEP analýzu, Porterův model konkurenčních sil, matici SWOT a analýzu marketingového mixu. Tato kapitola slouží jako podklad pro zpracování dalších částí diplomové práce.

Druhá kapitola je zaměřena na zhodnocení agentury Motiv P, pro kterou je téma marketingové strategie zpracováváno. V druhé kapitole byla využita analýza STEP, SWOT a Porterův model konkurenčních sil. Z uvedených analýz vyplynulo několik hrozeb a slabých stránek společnosti. Mezi hrozby společnosti patří závislost na dodavatelích IT řešení, současná ekonomická situace a hrozba substitutů. Slabou stránkou společnosti je vysoká vyjednávací síla zákazníků, velké množství konkurentů, snadná napodobitelnost služeb a produktů, značný cenový boj, chybějící aktivní prodej, neúčast Motivu P na veletrzích, nevyužití SEO optimalizace u webových stránek, neexistující podpory prodeje a další.

Společnost však může konkurovat svými silnými stránkami, využít své příležitosti. Z uvedených analýz vyplynuly tyto silné stránky společnosti: kvalita služeb, poskytování doplňkových služeb zdarma, vlastní know-how, pořádání odborných přednášek zdarma. Možné příležitosti společnosti jsou inovace a vývoj nových technologií, rozšíření nabídky produktů a možnost vstupu na zahraniční trhy. Na základě výsledků analýz bude postupováno v návrhové části.

Třetí kapitola diplomové práce obsahuje již konkrétní podobu navrhovaných zlepšení marketingové strategie agentury Motiv P. Návrhy byly zpracovány na základě výsledků analýz v předchozí části diplomové práce. Mezi nejdůležitější návrhy na změnu ve společnosti patří rozšíření nabídky služeb, zaměstnání obchodního zástupce a navýšení počtu Business Brunch® včetně změny místa konání.

Další návrhy na změnu marketingové strategie jsou v podobě podpory prodeje prostřednictvím vytvoření slevových pobídek u některých produktů a nákup reklamních předmětů pro obdarování zákazníků. Z analýzy rovněž vyplynulo, že je nutné udělat SEO optimalizaci webových stránek agentury, účastnit se veletrhů a navázat spolupráci s konkurencí. Odhadované náklady na navrhované změny jsou vyčísleny na 1 095 500 Kč. Souhrn nákladů se bude lišit na základě rozhodnutí společnosti, které z návrhů uskuteční. Minimální očekávané příjmy návrhů budou 2 245 500 Kč, náklady na změnu vynaložené se v průběhu roku vrátí.

Doufám, že doporučení na zlepšení marketingové strategie přispějí k oslovení většího počtu potenciálních klientů, budování značky a získání tak silnější pozice na trhu. I přes značné finanční prostředky, které by změna obnášela doporučuji agentuře Motiv P zrealizovat všechny navržené nápady.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, G., P. KOTLER, J. SAUNDERS a W. WONG. *Moderní marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

BÁRTA, V., L. PÁTÍK a M. POSTLER. *Retail marketing*. 1. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7261-207-9.

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

BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

BusinessVize: *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza* [online]. © 2010 - 2011 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z:

<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

CLEMENTE, M. *Slovník marketingu*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2004. ISBN 80-251-0228-9.

Česká národní banka. *Aktuální prognóza ČNB* [online]. © 2003 - 2012 [cit. 2012-11- 8]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#inflation

Český statistický úřad. *Předběžný odhad HDP – 3. čtvrtletí 2012* [online]. © 2012 [cit. 2012-11-17]. Dostupné z:

<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpoh111512.doc>

Český statistický úřad. *Registr ekonomických subjektů - informace o subjektu* [online]. © 2012 [cit. 2012-11-03]. Dostupné z:

http://registry.czso.cz/irsw/detail.jsp?prajed_id=2242611

Český statistický úřad. *Souhrnná data o České republice* [online]. © 2012 [cit. 2012-11-17]. Dostupné z:

http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/souhrnna_data_o_ceske_republice

FORET, M. *Marketingová komunikace*. 2. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 80-251-1041-9.

FOTR, J. a I. SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-0939-2.

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, D. ODEHNALOVÁ a O. VYKYPĚL. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2003. ISBN 80-247-0447-1.

CHALUPSKÝ, V. *Marketing*. 1. vydání. Brno: PC-DIR, 1996. ISBN 80-214-0723-9.

JAHO DOVÁ, H. a J. PŘIKRYLOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

KARLÍČEK, M. a P. KRÁL. *Marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.

KELLER, K. L. a P. KOTLER. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Výpis z obchodního rejstříku* [online].

© 2012 [cit. 2012-11-03]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypisvypis?subjektId=isor%3a220992&typ=actual&klic=vmgcj2>

Motiv P. *AC (Assessment Centre)* [online]. © 2012 [cit. 2012-11-11]. Dostupné z: <http://www.motivp.com/cs/ac>

Motiv P. *Development Centre* [online]. © 2012 [cit. 2012-11-11]. Dostupné z: <http://www.motivp.com/cs/development-center>

Motiv P. *Individuální koučink*. [online]. © 2012 [cit. 2012-11-11]. Dostupné z: <http://www.motivp.com/cs/individualni-koucink>

Motiv P. *O nás* [online]. © 2012 [cit. 2012-10-24]. Dostupné z: <http://www.motivp.com/cs/o-nas>

Motiv P. *Psychodiagnostika* [online]. © 2012 [cit. 2012-11-11]. Dostupné z: <http://www.motivp.com/cs/psychodiagnostika>

Motiv P. *Rozvoj* [online]. © 2012 [cit. 2012-11-03]. Dostupné z: <http://www.motivp.com/cs/virtualni-kurzy>

Motiv P. *Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců* [online]. © 2012 [cit. 2012-11-11]. Dostupné z: <http://www.motivp.com/cs/rozvoj-a-vzdelavani-zamestnancu>

Motiv P. *Virtuální AC* [online]. © 2012 [cit. 2012-11-11]. Dostupné z: <http://www.motivp.com/cs/virtualni-ac>

Motiv P. *Zpětná vazba*. [online]. © 2012 [cit. 2012-11-11]. Dostupné z: <http://www.motivp.com/cs/zpetna-vazba>

PATALAS, T. *Guerillový marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2484-3.

PRAŽÁKOVÁ, L. *Návrh projektu financovaného z ESF*. Brno, 2010. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská.

REDA [online]. © 2013 [cit. 2013-05-17]. Dostupné z: <http://partner.reda.cz/>

ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2. vydání. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

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

VYSEKALOVÁ, J. *Reklama*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 97880-247-3492-7.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Příklady faktorů sledovaných v rámci PEST analýzy.....	23
Tabulka č. 2: Hlavní komponenty marketingového mixu.....	29
Tabulka č. 3: Výhody přímého marketingu	36
Tabulka č. 4: SWOT matice.....	39
Tabulka č. 5: Tabulka Činnosti dle CZ-NACE.....	43
Tabulka č. 6: Přehled faktorů STEP analýzy	51
Tabulka č. 7: Přehled faktorů Porterovy analýzy.....	55
Tabulka č. 8: Zhodnocení největších konkurentů	56
Tabulka č. 9: Přehled faktorů Marketingového mixu	67
Tabulka č. 10: SWOT analýza	69
Tabulka č. 11: Souhrn návrhů.....	78
Tabulka č. 12: Časový harmonogram realizace návrhů.....	80
Tabulka č. 13: Náklady (v tis. Kč).....	82
Tabulka č. 14: Příjmy (v tis. Kč).....	84

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Složky holistického marketingu	18
Obrázek č. 2: Pět sil, které rozhodují o atraktivitě segmentu	27
Obrázek č. 3: Životní cyklus výrobku.....	31
Obrázek č. 4: Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu	39

Seznam grafů

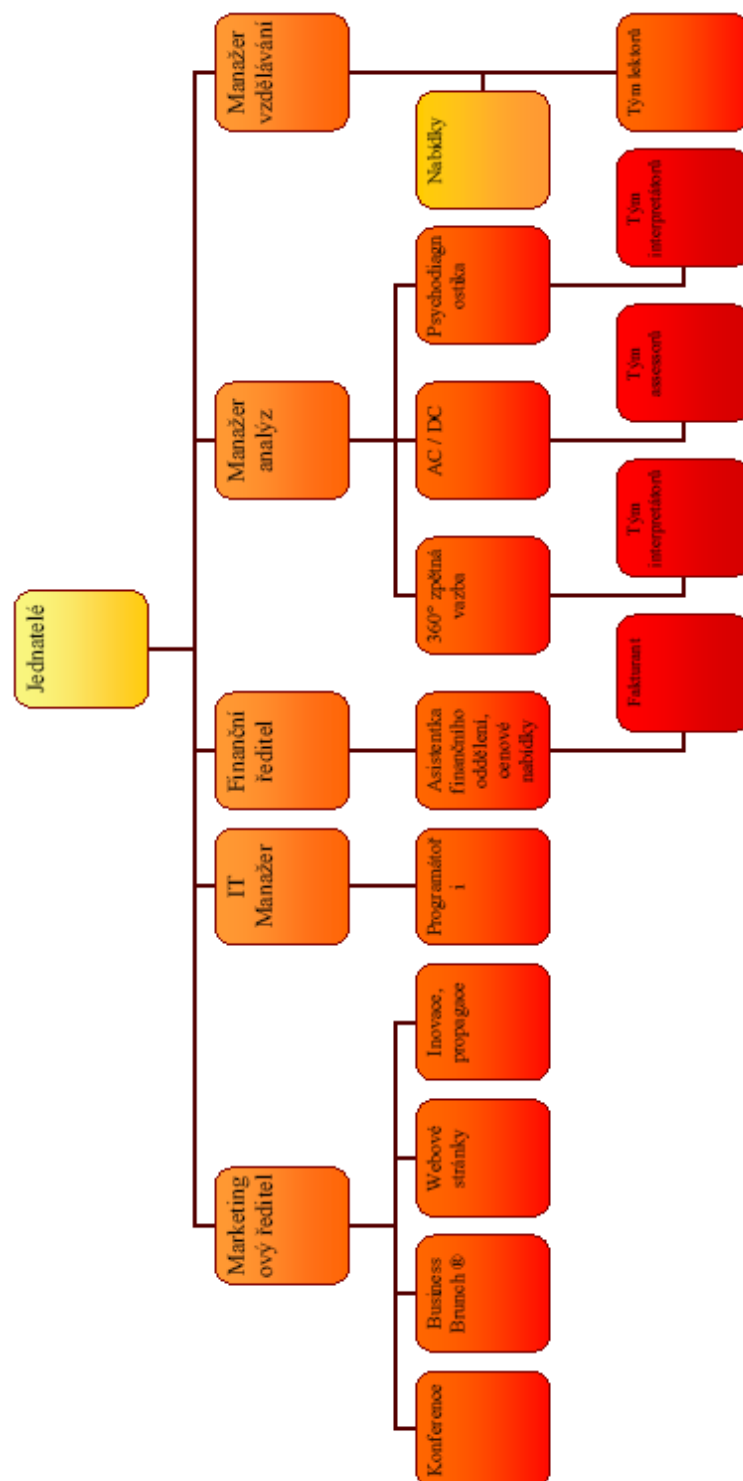
Graf č. 1: Roční obrat od roku 2006	45
Graf č. 2: Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání	47

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační schéma agentury Motiv P s.r.o.....	93
Příloha č. 2: Reklamní předměty k podpoře prodeje	94

Přílohy

Příloha č. 1: Organizační schéma agentury Motiv P s.r.o.



Příloha č. 2: Reklamní předměty k podpoře prodeje⁷⁶



Cena: 150 Kč



Cena: 50 Kč



Cena: 150 Kč



Cena: 10 Kč

⁷⁶ Veškeré tyto reklamní předměty jsou od společnosti REDA a.s., ceny a obrázky jsou získané ze zdroje: REDA [online]. © 2013 [cit. 2013-05-17]. Dostupné z: <http://partner.reda.cz/>