

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Střednědobý podnikatelský plán vybrané firmy

Business development plan of a selected company

Štěpán Kebrle

Plzeň 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Střednědobý podnikatelský plán vybrané firmy“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 23. 4. 2019



.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu této bakalářské práce Ing. Janu Tluchořovi Ph.D. za jeho odborný dohled, užitečné připomínky a cenné rady při zpracování práce.

Obsah

Úvod.....	7
1 Out-of-home reklama (OOH)	8
2 Střednědobý plán	10
2.1 Situační analýza	10
2.1.1 Analýza makroprostředí	11
2.2.2 Analýza mezoprostředí	14
2.2.3 Analýza vnitřního prostředí	17
2.3 Marketingový výzkum.....	18
2.4 Cíle a poslání	19
2.5 Proces plánování	21
2.6 Vytvoření strategie	21
2.6.1 Marketingový mix	24
2.7 Implementace	32
2.8 Kontrola	33
3 Představení zkoumaného podniku.....	34
4 Profil	35
5 Situační analýza společnosti	37
5.1 Analýza makroprostředí.....	37
5.1.1 Politicko-právní faktory.....	37
5.1.2 Ekonomické faktory	39
5.1.3 Sociálně-kulturní faktory.....	40
5.1.4 Technologické faktory.....	41
5.2 Mezoprostředí.....	41
5.2.1 Stávající konkurence	41
5.2.2 Nová konkurence	43
5.2.3 Substituční produkty.....	43
5.2.4 Vliv dodavatelů	44
5.3 Vnitřní prostředí společnosti.....	45
5.3.1 Současný marketingový mix.....	45
5.3.2 SWOT analýza	49
5.3.3 Výstup SWOT analýzy a podstrategie	50
6 Marketingový výzkum	52

6.1	Cíle	52
6.2	Metody.....	52
6.3	Plán	53
6.4	Výstupy marketingových výzkumů	53
6.4.1	Současní zákazníci	53
6.4.2	Potenciální příjemci sdělení	55
7	Strategie	57
7.1	Plánování.....	57
7.2	Cíle	57
7.3	Strategie.....	57
7.3.1	Změny v oblasti produktu	58
7.3.2	Změny komunikačního mixu	58
7.3.3	Změny procesů	59
7.3.4	Změny v přístupu k lidem	59
7.3.5	Změny materiálního prostředí.....	59
7.3.6	Hrozby	60
8	Implementace	61
8.1	Okamžitá opatření	61
8.2	Úkoly s datem splnění do jednoho roku	61
9	Kontrola	63
	Závěr	64
	Seznam tabulek	66
	Seznam obrázků.....	67
	Seznam použité literatury	68
	Seznam příloh.....	71

Úvod

Bakalářská práce se zabývá tématem "Střednědobý podnikatelský plán vybrané firmy". Téma jsem si vybral, protože od roku 2016 vlastním firmu a cítím potřebu dát jí koncepci a naplánovat její další vývoj. Firma nabízí služby v oblasti venkovní reklamy, konkrétně služby spojené s výlepem plakátů.

Vzhledem ke specifičnosti venkovní reklamy je první kapitola této práce věnována jejímu vymezení.

Hlavním cílem práce je vytvoření střednědobého plánu. Jedná se o dokument, který na základě situační analýzy určí směr, kterým se společnost vydá, a cíle, kterých by v určitém časovém horizontu měla dosáhnout. Dílčím cílem je zpracování teoretické rešerše na dané téma.

Práce využije sekundární zdroje, jako jsou odborné publikace, časopisy a interní materiály společnosti. Pro získání primárních zdrojů proběhne sběr dat pomocí dvou dotazníků. Dotazníky se zaměří na současné zákazníky i potenciální příjemce sdělení plakátové reklamy.

Teoretická část práce vymezuje venkovní reklamu a široce popisuje základní nástroje, které se využívají pro analýzu mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. Snaží se o porovnání názorů a postojů několika autorů k jednotlivým nástrojům. Dále je v práci teoreticky popsán průběh a náležitosti marketingového výzkumu, proces plánování a tvorba strategie.

Vzhledem k zaměření společnosti na oblast marketingu, jsou nástroje upraveny pro využití v oblasti služeb.

Praktická část představuje vybraný subjekt a dále se soustředí na naplnění hlavního cíle práce, tedy na sestavení plánu. Využívá teoretických poznatků, získaných v první části práce, kombinuje je s výsledky dotazníkových šetření a doplňuje o dlouhodobé pozorování a zkušenosti autora. Výstupem práce je strategie, na kterou má velký vliv výstup SWOT analýzy.

1 Out-of-home reklama (OOH)

Masařová (2014) uvádí, že venkovní reklama je synonymem OOH reklamy a zahrnuje do ní různé velikosti venkovních reklamních nosičů. Domnívá se, že v minulosti do OOH reklamy patřila také reklama v místě prodeje, ale že v současné době tomu tak není.

Kotler a Keller (2013) stejně jako Masařová (2014) dávají rovnítko mezi venkovní reklamou a OOH. Do tohoto pojmu kromě billboardu, veřejných míst a product placementu počítají také reklamu v místě prodeje.

Světlík (2005) a Eger, Prantl a Ptáčková (2017) reklamu v místě prodeje do OOH reklamy naopak nezahrnují. Dovolím si polemizovat s tvrzením Masařové (2014) ohledně zařazení reklamy v místě prodeje, neboť Světlík ji nezahrnoval již v roce 2005 a naopak v novějším překladu Kotlera a Kellera nalezneme reklamu v místě prodeje zařazenou v OOH reklamě.

Vysekalová (2019) uveřejnila v časopise Marketing & komunikace průzkum ukazující deklarovanou přesycenost spotřebitelů různými typy reklamy. Přesycenost respondentů reklamou v místě prodeje vyšla velmi dobře (spotřebitelé většinou nevnímají současnou intenzitu tohoto typu reklamy jako přílišnou) a proto je odůvodněné předpokládat potenciál jejího rozvoje. Vzhledem ke spornosti zařazení reklamy v místě prodeje a především její irelevantnosti pro praktickou část se jí i přes uvedený průzkum nebude práce teoreticky věnovat.

Venkovní reklamu je možné umístit na různé nosiče. Světlík (2005) rozděluje nosiče na boardy a alternativní nosiče. Boardy dále dělí primárně dle velikosti na billboardy, bigboardy, megaboardy a gigaboardy. Autor dále uvádí další druhy boardů dle možností, které nabízejí (střídání více reklam pomocí otočných lišt, digitální billboard, nástavby).

Kotler a Keller (2013) nerozlišují nosiče podle velikosti, ale souhrnně o nich uvažují jako o reklamních plochách, které lze objednat pro oficiální reklamu i neoficiálně polepit. Volně potom navazují kategorií veřejných míst, kde spojují onen reklamní nosič s předmětem, který má jinou primární funkci. Dále si Kotler a Keller (2013) všimají rozdílů ohledně osvětlenosti poutačů.

To, co bylo Kotlerem a Kellerem (2013) zahrnuto do veřejných míst, počítá Světlík (2005) do takzvaných alternativních nosičů. Úmyslně tyto dvě kategorie nepovažuji za pouhá označení, protože se nejedná o stejně vymezené oblasti. Zatímco se oba autoři shodují zařazením

reklamy na předmětech, které mají jiné primární využití, Světlík počítá do této kategorie i různá nafukovadla nebo héliové poutače, které nemají jiné využití.

Tab. 1, Výhody a nevýhody venkovní reklamy

Výhody a nevýhody venkovní reklamy	
Výhody	Nevýhody
různé druhy a typy nosičů	předání malého množství informací
možnost kreativního přístupu	dlouhé přípravy kampaně (například oproti internetu)
široký zásah a jeho frekvence	nemožnost cílení dle jiných než geografických kritérií
možnost umístění do cílových lokalit	zákony, vyhlášky (billboardy kolem dálnic)
cena	

Zdroj: volně upraveno dle Vysekalové a Mikeše (2000) in Masařová (2014, s. 52)

Autor práce považuje za velkou nevýhodu venkovní reklamy také složitost měření interakce. Toto se projevuje i v praxi analyzované firmy. Zákazníci chtějí data o počtech lidí, kteří každý den plochy čtou, ale tyto údaje nejsou k dispozici. Předávána jsou pouze data o počtu obyvatel v obci. Zajímavý je také pohled Zamazalové (2010), která charakterizuje venkovní reklamu omezenou možností kreativity. Naproti tomu Vysekalová (2000) ve výše uvedené tabulce uvedla možnost kreativity mezi výhodami, což považuji za přesnější.

2 Střednědobý plán

Jedná se o dokument sloužící k představení výchozího stavu podniku, ideálního budoucího stavu a cest jak tohoto stavu dosáhnout. Ve skutečnosti existuje více používaných struktur, které jsou využívány pro střednědobé plánování. V práci je použita struktura inspirovaná Kotlerem a Kellerem (2013), která byla doplněna o myšlenky Vodáčkové a Vodáčka (2009) a Světlíka (2005)

Použitá struktura je následující: situační analýzy, marketingový výzkum, cíle a poslání, proces plánování, tvorba strategie, implementace, kontrola.

Vzhledem k propojení autora se společností ukazuje praktická i teoretická část práce nejprve situační analýzy, které využijí již existujících dat z pozorování. Výzkum je zaměřený na některé z problémů, které vyplývají z těchto analýz. Zhodnocení cílů a poslání bylo zařazeno za marketingový výzkum a situační analýzy, aby bylo možné v případě zjištění podstatných problémů upravit nejen současné cíle, ale také poslání společnosti.

Na základě výsledků výzkumu a situačních analýz jsou v práci sestaveny plány včetně jejich cílů. Práce popisuje jak těchto cílů dosáhnout i jak kontrolovat jejich plnění.

2.1 Situační analýza

Abychom mohli plánovat jakým směrem se má společnost ubírat a na co by se měla zaměřit, je nutné znát výchozí stav. Jinými slovy, není možné naplánovat cestu do definovaného bodu "B", pokud mi není známý bod "A". V současné době je velmi důležité zkoumat všechny podstatné vlivy, neboť je nejistá doba, manažeři někdy nejsou schopni správně předpovědět situaci v podniku a jeho okolí i na krátké období dopředu, natož v dlouhodobějším horizontu. (Straková & Váchal, 201x)

Světlík (2005) vymezuje situační analýzu jako *"objektivní, systematické a důkladné zjištění situace firmy ve vztahu k vnějšmu prostředí a jejích vnitřních podmínek a potenciálu"*.

Situační analýza se zabývá zkoumáním vnitřních a vnějších podmínek, na základě kterých je vybírána strategie. Mezi základní analýzy lze zařadit SWOT, Porterův model pěti sil, PESTLE analýzu a analýzy 4C, 5C a 7C. (Managementmania.com, 2016a)

Vašítková (2014) uvádí, že pomocí situační analýzy zjistí společnost kde se nachází. Podle ní je součástí porovnávání i zkoumání velikosti trhů a náš podíl na nich.

Pro účely práce jsem rozhodl dělit zjišťování současného stavu na makroprostředí, mezoprostředí a vnitřní prostředí, což je přístup podle Taušl Procházkové (2015). K analýze makroprostředí bude použita především analýza PEST a k mezoprostředí Porterův model pěti sil. Vnitřní prostředí je v praktické části analyzováno na základě současného marketingového mixu s pomocí SW analýzy. SW analýza se společně s dalšími analytickými nástroji zkoumajícími prostředí firmy integruje do analýzy SWOT v další kapitole.

2.1.1 Analýza makroprostředí

Pro analyzování makroprostředí se obvykle využívá analýza PEST nebo PESTLE. Jedná se o zkoumání okolí s přihlédnutím k různým faktorům, které jsou skryté pod jednotlivými písmeny. Podle Uhříka (2014) není podstatné pořadí písmen, neboť se jedná o zkratku. Společnost si tedy sama může určit, které faktory jsou pro ni relevantní a v jakém pořadí je bude analyzovat. V případě analýzy PEST se jedná o oblast politickou a právní, ekonomickou, sociálně-kulturní a technologickou. Analýza PESTLE rozšiřuje okruhy zkoumání o legislativu a enviromentální záležitosti. (Uhřík, 2014)

Taušl Procházková (2015) uvádí jako součást makroprostředí také geografické faktory, kterými má na mysli umístění společnosti v porovnání s umístěním odběratelů, dodavatelů a dalších spolupracujících subjektů. Dále uvádí faktory etické a kulturně-historické.

Politické a právní prostředí

Politické prostředí je pro podnikání důležité, ale jen obtížně ovlivnitelné. Někteří autoři uvádějí, že je takřka nemožné toto prostředí ovlivnit. Na druhé straně známe z nejen z historie případy, kdy jedna osoba nebo skupina osob napojených na podnikatelské subjekty ovládla z velké části politickou situaci v regionu.

Jedná se o stabilitu situace v národním i mezinárodním měřítku, regulace nedokonalé konkurence, cla nebo také o zákony upravující činnost podniku. (Taušl Procházková, 2015)

Mezi polické a legislativní prostředí patří nejen samotní politici a strany, ale také skupiny, které mohou mít a obvykle mají vliv na rozhodování politiků. Může se jednat o skupiny občanů nespokojených s legislativou nebo například s vymahatelností práva v některých oblastech. Také se může jednat o odborníky na určitou tematiku například z vysokých škol, kteří se domnívají, že mohou svým hlasem přispět ke změně. Vliv mohou mít také vládní agentury. (Kotler & Keller, 2013)

Podstatné nejsou jen deklarované zákony, prohlášení a podobně. Je podstatné vnímat reálnou vymahatelnost, korupci nebo slobodu tisku. Přesné informace o ovlivnění politiků nebo svobodě tisku obvykle společnost nenajde veřejně, ale musí je odhadnout. (Dvořáček, J. a Slunčík, P. 2012 in Šizlingová, 2018)

Podle Kotlera a Kellera (2013) je trendem vzrůstající množství zákonů, které se dotýkají podnikatelů. Jedná se o různá omezení, regulace, ochranu spotřebitelů i firem navzájem mezi sebou. Tato omezení nepřichází vždy z úrovně národní, ale v případě ČR také z Evropské unie. Zákony, nařízení, vyhlášky a další s sebou mohou přinášet zvýšenou míru administrativních povinností pro podnikatele. Druhý trend který autoři považují za aktuální je rostoucí vliv zájmových skupin. Může se jednat o skupiny zajímající se o práva spotřebitelů nebo o práva menšin.

Zamazalová (2009) vnímá politickou a právní situaci za omezující a myslí si, že je nutné ji akceptovat a přizpůsobit se. Právní normy mají vliv například na povinnosti společnosti vůči životnímu prostředí, dále na práva spotřebitelů vůči společnostem nebo na právní formy podnikání. Mezi politická rozhodnutí patří zejména výše daní nebo struktura výdajů státu.

Ekonomické prostředí

Světlík (2005) zahrnuje do ekonomického prostředí zejména porovnání ukazatelů. Zmiňuje ukazatel HDP, nezaměstnanost a podíl výdajů na obor podnikání společnosti. Zamazalová (2009) zmiňuje ekonomické ukazatele a dále akcentuje chování spotřebitelů, zejména zvyky nebo strukturu výdajů. Pro společnost je důležitá výše mezd a to nejen v dané lokalitě, ale také v lokalitách odkud mohou přicházet pracovníci. Pro Evropskou unii, kde platí volný pohyb pracovní síly to platí dvojnásobně.

Kotler a Keller (2013) píšou o rovnoměrnosti rozdělení příjmů, výši zadluženosti nebo dostupnosti úvěrů jako o dalších důležitých faktorech ekonomického prostředí. Dle rozdělení příjmů rozřazují země do čtyř kategorií. Dělí je na samozásobitelské ekonomiky (málo rozvinuté, obvykle chudé a zemědělské lokality), ekonomiky exportující suroviny (země s velkými zásobami nerostného bohatství), industrializující se ekonomiky a industrializované ekonomiky. Do samozásobitelských ekonomik se marketérům proniká nejhůře, do ekonomik industrializovaných naopak nejlépe. V každé z těchto zemí mohou marketéři použít jiné marketingové mixy na základě místních zvyklostí a možností.

"Výdaje spotřebitelů jsou ovlivněny výší příjmů, úspor, postojem k zadlužování a dostupností úvěrů" (Kotler & Keller, 2013). Tento postoj se může měnit v závislosti na vývoji světových

trhů. Například v době krizí bývají spotřebitelé i firmy velmi opatrní a naopak v době konjunktury mohou mít sklony k utrácení a zadlužování se. V dnešním globalizovaném světě je potřeba sledovat klíčové trhy, ze kterých může přijít impulz k celosvětovému ekonomickému poklesu nebo růstu. (Dvořáček, J. a Slunčík, P. 2012 in Šizlingová, 2018)

Sociálně-kulturní prostředí

Sociálně-kulturní prostředí je podstatné pro nastavení marketingové komunikace i sortimentu. Světlík (2005) i Taušl Procházková (2015) považují za klíčové aspekty vzdělání, životní styl, demografický vývoj a mobilitu obyvatel.

"Demografie se zabývá zkoumáním populace a populaci tvoří zákazníci, kteří vytvářejí trh. Proto se podnikový marketing zabývá zkoumáním demografických vlivů každé oblasti, ve které firma podniká, tzn. velikostí populace, věkovým složením rozdělením podle pohlaví, natalitou a mortalitou (porodnost a úmrtnost, vlastní poznámka), národnostním, náboženským či rasovým složením obyvatelstva." (Světlík, 2005)

Kotler a Keller (2013) na rozdíl od Světlíka (2005) neřadí demografické prostředí do sociálně-kulturního, ale kladou ho jemu na roveň. Američtí autoři uvádí jako klíčovou charakteristiku demografického prostředí jeho předvídatelnost a všímají si několika trendů, které pomáhají porozumění aktuálnímu prostředí (zejména v USA). Jedním z výrazných trendů je míchání etnických menšin do původních společností.

V posledních letech je téma diskutované také v evropském prostoru, zejména ve spojení s migrační krizí z arabských zemí, ale také s krizí na Ukrajině. Jako příklad marketingu cílícího na menšiny je možné uvést banku z Rakouska, která otevřela účet pro muslimy (Novinky.cz, 2016). Rozdíl oproti standardním účtům je v tom, že islám zakazuje účtování úroků a proto tyto úroky budou schované například v pevných splátkách.

Technologické prostředí

Technologie jsou hybatelem změn v dnešním světě. Vyvíjí se stále rychleji, doba mezi nápadem a realizací se zkracuje i proto, aby byl inovátor na trhu první. Hlavními oblastmi jsou elektronika, energetika nebo biotechnologie. Na druhé straně přichází také různá omezení národní i mezinárodní úrovně. (Kotler & Keller, 2013)

Společnosti, které nejsou schopny sledovat technologický vývoj a přizpůsobovat se mu, brzy zjistí, že mají výrobky, které jsou pro aktuální trhy nezajímavé nebo drahé. (Světlík, 2005)

Do technologického prostředí se neřadí jen aktivity firem, ale také jejich podpora ze strany vlády a další vládní podpory výzkumu. (Taušl Procházková, 2015)

Geografické prostředí

"Geografické faktory ovlivňují především logistiku podniku. Mohou ovlivnit rozhodnutí o výstavbě podniku například s ohledem na blízkost dodavatelů, odběratelů, blízkost dálnice.." (Taušl Procházková, 2015)

2.2.2 Analýza mezoprostředí

Mezoprostředí je možné vymezit jako obor podnikání společnosti v případě velkých společností a jako obor v regionu v případě lokálních firem, jakou je i "Výlep plakátů".

Pomocí analýz jsou zkoumány vztahy se subjekty, se kterými firma spolupracuje. Některé subjekty si firma může částečně vybírat (odběratele, dodavatele), jiné nikoli (konkurence). Dále jsou zkoumány vztahy s veřejností nebo podmínky v rámci společnosti. (Managementmania.cz, 2016b)

Světlík (2013) do mezoprostředí počítá finanční instituce, odběratele, dodavatele, konkurenty, ostatní veřejnost a zprostředkovatele, tedy i subjekty které mnoho dalších autorů vnímá jako součást mikroprostředí.

Jedním z nejznámějších modelů pro mezoprostředí je Porterův model pěti sil (5F).

Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil vytvořil Michael E. Porter. Původně chtěl touto metodou nahradit analýzu SWOT, protože mu nepřišla optimální. Tento plán se mu nepodařil, používají se obě. Porter v analýze zmiňuje zkoumání odběratelů, dodavatelů, konkurentů, potenciálních konkurentů a substitučních produktů (Porter M. E., 1993 in Jahn, A.).

Cílem modelu je ze široka analyzovat konkurenční síly, které mohou působit na podnik. Model může být nápomocen vedení podniku k uvědomení si vlivu konkurenčních sil. Síly mohou mít různou sílu, mohou být skryté i zjevné. (Porter, 1985 in Taušl Procházková, 2015)

Porterův model obsahuje stávající konkurenci, riziko vstupu nových konkurentů na trh, hrozbu substitučních produktů podniků z jiných odvětvích, zhodnocení pozice kupujících a síly dodavatelů klíčových vstupů. (Porter, 1985 in Taušl Procházková, 2015)

Stávající konkurence

Konkurenční společnosti na sebe mají vliv, vzájemně se pozitivně i negativně ovlivňují. Z toho vyplývá, že by bylo chybou podniku uvědomovat si vliv konkurence na vlastní podnik, ale nereflektovat vliv společnosti na společnosti ostatní a nevyvíjet takové aktivity, které konkurenty donutí k rozhodnutím, která si společnost přeje. Možnosti a síla vlivu jsou určeny zdroji, kterými společnost disponuje. Vliv konkurentů na sebe se může projevovat například vlivem ceny. (Světlik, 2005)

Je klíčové vnímat nejen počet konkurenčních hráčů, ale také jejich reálné možnosti, postavení na trhu nebo sílu vůči dalším subjektům. Snahou podniku je obvykle prorazit a uspět v konkurenčním prostředí. Toho lze docílit zejména odlišením se od ostatních. Odlišit se lze pomocí ceny, kvality nebo specifických poskytovaných služeb. (Kotler & Keller, 2013)

Společnost by se primárně na základě zvolené strategie vycházející ze SWOT analýzy měla rozhodnout o míře dalších kroků ke konkurenci (proaktivní a defenzivní marketing). Při těchto krocích je nutné postupovat s maximální opatrností, protože obvykle vyvolávají reakci konkurence ať už formou marketingových útoků nebo i hrozbou soudy. (Kotler & Keller, 2013)

Při pohledu na ostatní subjekty trhu je potřebné uvažovat, že obvykle neexistuje dokonalá konkurence. Dokonalá konkurence je vymezena dvěma charakteristikami a to homogeností produktu (zaměnitelností) a velkým počtem takřka stejně velkých výrobců a spotřebitelů tak, aby nikdo nemohl ovlivňovat cenu. Tento stav není běžný. Obvykle se jedná o některý z typů nedokonalé konkurence (monopol, oligopol, monopolistická konkurence a další). (Samuelson & Nordhaus, 2010)

Riziko vstupu nových konkurentů do odvětví

Pokud jde o vstup nových konkurentů na trh, situace se může na některých trzích velmi rychle proměňovat a je více než doporučeno sledovat možnosti pro novou konkurenci opakovaně a pravidelně. Předmětem zkoumání by měly být bariéry vstupu do odvětví (například telefonní operátoři v ČR mají jistotu, že jim nikdo ze dne na den nezačne konkurovat, ale jedná se naopak o velmi dlouhý proces, pokud se tak někdy stane), náklady na ukončení podnikání nebo obecní, státní a mezinárodní regulace. Příkladem mezinárodní regulace může být zákaz látky, ze které se vyrábí Gore-texové oblečení (Technet.cz, 2017).

Hrozby substitučních produktů podniků z jiných odvětvích

Substitut je velmi široký pojem a může se pod ním skrývat cokoliv, co může nahradit hodnotu poskytovanou produktem, produktem jiným. Substituty jsou *"statky, které lze vzájemně nahradit a docílit podobného účinku (například prstové rukavice a palčáky)"* (Samuelson & Nordhaus, 2010, s. 749). Z hlediska podniku doporučuji vnímat substituty velmi široce, protože oním substitutem může v některých případech být pro výrobce speciálních pomůcek spíše 3D tiskárna než jiný výrobce podobného statku. Zkoumat můžeme sklon ke hledání substitutů a náklady na straně zákazníka s tím spojené.

Pozice kupujících

U zákazníků (odběratelů, klientů, kupujících) zkoumáme zejména jejich sílu, vyjednávají pozici a možnosti změny dodavatele, respektive náklady s tím spojené. Velká síla kupujících nastává v případě závislosti prodávajícího na odbytů jedním kupujícím. V extrémním případě může nastat takzvaný monopson, kdy veškerý výstup prodejce kupuje jeden odběratel. Takový odběratel má na tohoto dodavatele velký vliv. V reklamě se obvykle jedná o několik málo odběratelů (takzvaný oligopson), na kterých je společnost závislá. (Businessvize.cz, 2011) V této situaci se nachází i analyzovaná firma "Výlep plakátů".

Vyjednávací síla dodavatelů klíčových vstupů

Vliv dodavatelů je podobný síle odběratelů, jen z druhé strany. Pokud odběratel odebírá velkou část firemní produkce, ale pro onu firmu jsou tyto nákupy pouze zlomkem nakupované produkce, má odběratel na dodavatele velký vliv. Pokud je to naopak, dodavatel může uplatňovat vlastní sílu například zvyšováním ceny nebo snižováním kvality. Za největší hrozbu a závislost lze považovat nutnost zastavení výroby bez dodávek jednoho dodavatele. Světlík (2005) uvádí, že je proto výhodné mít mnoho malých dodavatelů, aby případě výpadku jednoho (finanční úpadek, stávká, technická porucha) nedošlo k problémům.

Strategické aliance

K pěti Porterovým silám je některými autory uváděna šestá síla, která tkví v uzavírání strategických spojení (Businessvize.cz, 2011). Kotler a Keller (2013) vidí výhody aliancí například v propojování doplňujících se produktů, které mohou být předem navrženy tak, aby byly kompatibilní nebo také ve společném komunikování a vyjednávání. Autoři rozdělují aliance a čtyři druhy. Jedná o aliance o cenách, společné komunikaci, logistice a produktech. Velkou výhodou mohou přinést aliance při vstupu na nové trhy.

Taušl Procházková (2015) uvádí místo strategických aliancí jako šestou sílu komplementáře. Její chápání šesté síly nekoresponduje s vysvětlením Kotlera a Kellera (2013). Strategické aliance spolu kooperují činnosti. Výrobce komplementů se často bez předchozí domluvy musí přizpůsobit novému trendu nebo standardu, který určil silnější komplementář. (Taušl Procházková, 2015, s. 146)

2.2.3 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí je obvykle analyzováno pomocí SW analýzy (zkoumání slabých a silných stránek). K tomu může být použit marketingový mix jako podklad.

Analýza SW

Analýza se zajímá o slabé a silné stránky podniku, což jsou interní faktory (problémy v komunikaci, časté odchody pracovníků, nízká kázeň, finanční problémy). Mnohé slabé a silné stránky lze získat analýzou současného marketingového mixu. (Taušl Procházková, 2015)

SWOT analýza

Kromě slabých a silných stránek se SWOT analýza zabývá také příležitostmi a hrozbami, což jsou pozitivní a negativní vyhlídky vycházející z vnějšího prostředí a jsou obtížně ovlivnitelné. Tyto vyhlídky jsou externími vlivy a dělí se na makroekonomické i mikroekonomické (možnost expanze do nově otevřené ekonomiky, příchod nové generace zákazníků, ale také finanční problémy odběratelů nebo zvyšující se riziko vstupu zahraničních subjektů na český trh v odvětví).

Kotler a Keller (2013, s. 80) definují SWOT analýzu jako *"zhodnocení silných a slabých stránek společnosti, jejích příležitostí a ohrožení"*.

Kotler a Keller (2013) uvádí, že pro příležitosti a hrozby je dále vhodné sestavit matici zobrazující pravděpodobnost a vážnost pro hrozby, respektive pravděpodobnost a atraktivitu pro příležitosti. Domnívám se, že tyto matice mohou posloužit k řazení hrozeb a příležitostí od důležitých a naléhavých po nepodstatné. Podle Kotlera a Kellera (2013) je dále podstatné příležitosti a hrozby průběžně sledovat, například prostřednictvím marketingového informačního systému.

Jednotlivá písmena ve zkratce SWOT znamenají: strength (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). Výsledky analýzy jsou po jejím provedení zobrazeny pomocí matice. (Taušl Procházková, 2015)

Možné výstupy analýzy (Mendelova univerzita v Brně, 2019):

1. Společnost nečelí hrozbám které by pro ni mohly mít závažný charakter a proto se pomocí silných stránek pokusí využít příležitostí (S-O).
2. Společnost si je vědoma významných slabých stránek a bude se je snažit omezit příležitostmi (W-O)
3. Pokud se společnost cítí v ohrožení, zaměří se na eliminaci hrozeb a pracuje na svých slabých stránkách, snižuje náklady (W-T)
4. Společnost si uvědomuje hrozby a snaží se jim čelit pomocí svých silných stránek (S-W)

Obvykle společnosti přemýšlejí o všech strategiích, volí některou jako hlavní, ale nevylučují ostatní.

2.3 Marketingový výzkum

Výzkum je doporučeno zadat nebo uskutečnit před sestavením plánů. Někdy je však odůvodněné provést výzkum před sestavením situačních analýz, někdy ale až po nich. Argumentem pro čas uskutečnění výzkumu mohou být výzkumy provedené v minulosti nebo oblast, ve které je klíčové získat data. Výzkumů je uskutečňovat jen v oblastech, které společnost považuje za klíčové, závisí také finančních a časových možnostech. (Hesková, 2012)

V praktické části byt výzkum zařazen za zpracované situační analýzy a teoretická část kopíruje toto zařazení.

Některé malé firmy výzkumy neprovádějí a mají proto různé důvody od cenové náročnosti po zbytečnost z důvodu osobních kontaktů se zákazníky, dodavateli i dalšími subjekty, které mají na podnik vliv. Neprovádění výzkumů se v nadprůměrném počtu týká také služeb. (Vašítková, 2014)

Vašítková (2014) a Světlík (2005) se shodují, že bez relevantních a aktuálních dat je velmi obtížné až nemožné získat výzkumem relevantní informace. Zdroje získání dat mohou být sekundární a primární. Sekundární zdroje nebyly sebrány z důvodu tohoto výzkumu,

ale sloužili původně jinému účelu. Může se jednat o literaturu, potom mluvíme o zdrojích externích, nebo také o informace z MISu, potom se jedná o zdroje interní.

Primární data jsou data, která byla sebrána za účelem použití v prováděném výzkumu. Sběr může probíhat různými způsoby, například formou dotazníků, rozhovoru nebo pozorování. Obvykle se jedná o kombinace primárních a sekundárních zdrojů. Nejprve probíhá takzvaný předběžný výzkum, při kterém jsou zkoumána obvykle sekundární data. Předběžným výzkumem můžeme vyřešit některé problémy a ušetřit si tak čas a starosti při dalším průběhu výzkumu. (Světlík, 2005)

Sběr dat může ohrozit nedůvěra respondentů v nezneužití těchto dat pro jiné účely. Podle agentury STEM/MARK se 8 % občanů "obává" a dalších 21 % "spíše obává" zneužití poskytnutých dat pro jiné účely. (Huntová, 2018)

Marketingový výzkum bývá zaměňován s výzkumem trhu. Výzkum trhu je přitom pouze jednou z částí marketingového výzkumu. Marketingový výzkum je *"souhrn aktivit, které zkoumají všechny části marketingové praxe včetně trhů, výrobků, distribučních cest, chování zákazníka"* (Světlík, 2005, s. 42).

Vašítková (2014, s. 60) vymezuje výzkum podobně a uvádí, že *"sám o sobě, bez vazby na další marketingové činnosti by neměl smysl"*. Dále doplňuje, že ostatní marketingové aktivity nemají smysl bez výzkumu a tak je nezbytné pojímat aktivity včetně výzkumu komplexně.

"Marketingový výzkum je systematická tvorba, sběr, analýza a reporting dat a zjištění, které jsou relevantní pro specifickou marketingovou situaci, již společnost čelí". (Kotler & Keller, 2013, s. 805).

Marketingový výzkum má více kroků, prvním z nich je obvykle definování toho, co chceme řešit. Po definování cíle následuje určení zdroje dat a způsobu, jak tyto data získat. Následuje stanovení optimální velikosti vzorku a provedení sběru. Na závěr jsou data zpracována a informace vyplývající z nich prezentována dle potřeby. (Hesková, 2012)

Světlík (2005) a Kotler a Keller (2013) řadí schéma podobně jako Hesková (2012), ale pojmenovávají některé kroky jinak, nebo slučují více kroků do jednoho.

2.4 Cíle a poslání

Pro optimální stanovení cílů je potřeba mít správně stanovené dlouhodobé poslání, které mohou jednotlivé cíle naplňovat. Poslání vyjadřuje hodnoty, smysl organizace a cestu, kterou chce společnost jít. Není směřováno jen k lepšímu image před zákazníky, odběrateli nebo

dodavateli. Při nejmenším stejně důležité je jeho směřování dovnitř organizace. Ne nadarmo se říká, že organizace je tak kvalitní, jak kvalitní jsou její pracovníci. A právě soulad pracovníků s hodnotami firmy a jejich motivace rozhodně zvyšují jejich postavení před zákazníky. Poslání se nemění často, někdy nikdy. (Vašítková, 2014)

Poslání je krátkým sdělením o dlouhodobém směřování firmy, které srozumitelně vyjádří její zamýšlené postavení na trhu. Mělo by pojmenovat zákazníky, oblast působení, hodnoty, činnosti a konkurenční výhody. (Světlík, 2005)

Cíle jsou formulací, jak naplňovat poslání a slouží jako kontrola reálného stavu se stavem zamýšleným. Měly by být v rovnováze z různých pohledů, obsahovat krátkodobé i dlouhodobé cíle, ziskové i neziskové. (Světlík, 2005)

Aby cíle plnili svůj účel, měly by splňovat různá kritéria. Jednou z technik jak hlídat, aby splňovaly vše, co od nich očekáváme, je metoda SMART. *"SMART je analytická technika pro navrhování cílů v řízení a plánování. SMART je akronym z počátečních písmen anglických názvů atributů cílů"* (Managementmania.cz, 2015). Jedná se nejen o specifičnost, měřitelnost, dosažitelnost, ale také o možnost časového ohraničení a reálnou možnost dosažení v tomto čase. Techniku bychom také mohli nazvat mnemotechnickou pomůckou, kterou různí autoři rozšiřují nebo naopak zkracují a podrobně se zabývají popisem jednotlivých atributů.

Kotler a Keller (2013) vidí jako hlavní a klíčové charakteristiky cílů možnost řazení dle důležitosti, měřitelnost, konzistenci a reálnost uskutečnění. Pro obor služeb vyzdvihuje Vašítková (2014) měřitelnost, časové vymezení, reálnost a soulad s dalšími cíli organizace. Světlík (2005) zmiňuje konzistenci, reálnost a měřitelnost.

Měřitelnost cílů znamená možnost jednoznačného číselného nebo procentuálního vyjádření plánovaného posunu společnosti. Jako příklad špatně měřitelného cíle lze uvést: "budeme vyrábět více výrobků, na kterých máme vysokou marži". Správně stanovený cíl by měl být: "v následujících dvou letech vyrobíme o 20 % více porcelánových květníků". V tomto správném příkladu je názorně zobrazeno také časové vymezení.

Ne náhodou je reálnost splnění cílů zmíněná všemi uvedenými autory i metodou SMART. Někteří plánující mají občas tendenci plánovat velké cíle, které nemají oporu v realitě a jsou předem odsouzeny k nesplnění. Cíle by měly vycházet ze situačních analýz a zohledňovat všechny faktory, které je mohou ohrozit.

2.5 Proces plánování

Každá úspěšná společnost by měla mít strategické, taktické a operativní plány. Strategické bývají na tři a více let dopředu, taktické jeden až tři roky a operativní jsou krátkodobé, tedy na méně než jeden rok. (Vodáček & Vodáčková, 2009, s. 82)

Čím vyšší úroveň managementu, tím dlouhodobější plány řeší. Strategické plány vytváří nejvyšší ředitelé, operativní například vedoucí pobočky. Plány ze sebe čerpají a vycházejí. Střední management se řídí dlouhodobými plány, a nastavenou taktikou nerozporuje strategii. Obdobný postoj mají mít manažeři operativní úrovně k taktice.

Plánování mají vždy předcházet situační analýzy, které jsou popsány výše. Tyto analýzy přehledně a objektivně zobrazí výchozí bod. Až na základě těchto analýz může společnost formulovat cíle, předmět podnikání, portfolio, strategii a zdroje. (Světlík, 2005)

Kotler a Keller (2013) se Světlíkem (2005) se shodují na předřazení situačních analýz před plánování. Kotler a Keller (2013) však před situační analýzy přidávají ještě poslání jednotky.

Vašítková (2014) také klade důraz na poslání jednotky, ale zmiňuje ho až po situačních analýzách. Domnívám se, že Vašítková (2014) zvažuje běžnou situaci a snaží se připomenout důležitost poslání při stanovení plánů, zatímco Kotler a Keller (2013) vnímají poslání jako něco, co pevně zůstává.

Součástí strategického plánování je i marketing. Úspěšné a prozákaznický orientované společnosti považují marketing za klíčový a dlouhodobé plány někdy nazývají jako strategické marketingové plány. Tyto plány zároveň vymezují místo marketingu. (Vašítková, 2014)

Tím se práce dostává k pojmu strategický marketing, tedy k určitému dlouhodobému cílení na některé zákazníky. *"Strategický marketing je proces sladění silných a slabých stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může sloužit. Jedná se o proces, který ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů"*. (Kotler, Wong, Saunders & Armstrong, 2007)

2.6 Vytvoření strategie

Po stanovení cílů by podle Vašítkové (2014) měla následovat analýzu trendů trhů. Podle Světlíka (2005) by mělo následovat zkoumání předmětu vlastního podnikání, mimo jiné v návaznosti na tyto nové trendy. Pro zjednodušení a s ohledem na obor podnikání vybrané

společnosti navážu v praktické i teoretické části práce formulací strategie přímo na stanovení cílů.

Strategie znázorňuje postup naplňování cílů. Strategie mohou mít různé záměry dle cílů. Může se jednat o posun vnímání společnosti zákazníky, dosahování výhod oproti konkurenci, vývoj organizace nebo jejích produktů (Vašítková, 2014). Kotler a Keller (2013) uvádějí také strategie vedoucí k uzavírání strategických aliancí.

O strategiích dosahování výhod oproti konkurenci je pojednáno v práci výše, konkrétně v rámci Porterova modelu pěti sil. Jedná se o výhody nákladové, diferenciacní a výklenkové. Pro dosažení těchto výhod představil Porter takzvané generické strategie (Kotler, 2013). Princip úspory nákladů je zřejmý a nebudu proto více rozepisovat postupy strategie. Princip takzvané diferenciacce spočívá ve vnímané hodnotě. Zákazník je mnohdy ochotný vyměnit vyšší cenu podobného produktu (substitutu) za lepší kvalitu nebo další služby.

Jako příklad lze uvést kávu se Starbucks za 100 Kč a kávu z obyčejného stánku za 25 Kč. Ariely (2009) by však pravděpodobně s přirovnáním ke kávě nesouhlasil. Ve své knize "Jak drahé je zdarma" píše o cenových kotvách, díky kterým zákazník přestává někdy vnímat tyto dvě možnosti jako substituty.

Poslední strategií je specializace na obsluhu úzkého segmentu nebo segmentů. Někteří autoři nazývají tyto segmenty jako výklenky. Společnost zná, nebo se snaží poznat tyto segmenty co nejpodrobněji. Na základě znalostí se společnost může zaměřit na úspory nákladů, na diferenciaci, nebo na obojí. Rizikem je pokles poptávky segmentů, na které společnost cílí. (Vašítková, 2014)

Růstové strategie se řídí dvěma prvky, trhem a produktem (výrobou). Na základě následující matice jsou definovány čtyři zaměření růstových strategií. Tabulku vymyslel ekonom a matematik Igor Ansoff v roce 1957 a proto je nazývána Ansoffovou maticí. (Managementmania.cz, 2017a)

Tab. 2, Ansoffova matice

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

zdroj: <https://managementmania.com/cs/ansoffova-matice>, 2019

Tržní penetrace znamená působení na zvýšení spotřeby stávajícími zákazníky (Vašítková, 2014). V případě rozvoje trhu jde o jeho rozšiřování. Rozšiřování může být geografické, institucionální nebo demografické (Světlík, 2005). Rozvojem produktu je myšleno rozšiřování portfolia nebo zkvalitňování produktů.

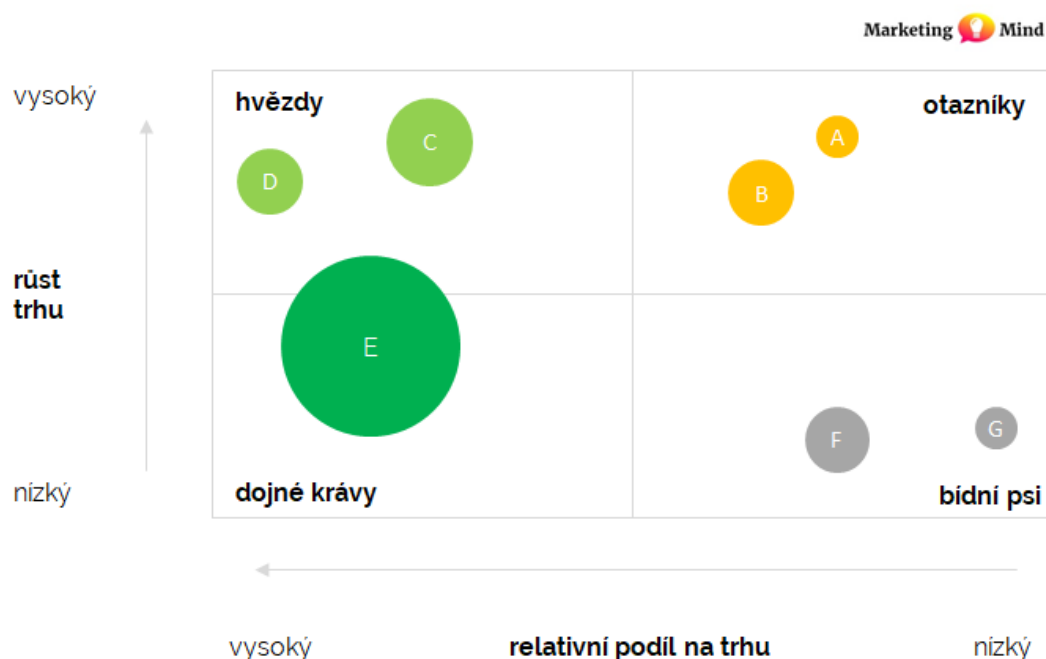
Poslední strategie v rámci růstových strategií vyžaduje podstoupení rizika a nemalé investice. Mnohdy je nutné spojení nebo nákup jiné společnosti pro vstup na trh s novým produktem. (Světlík, 2005)

Zejména v souvislosti s oblastí služeb, ale stále častěji nejen tam, se setkávají marketéři s výkyvy zájmů zákazníků a změnou jejich preferencí. To je jeden z pádných důvodů pro udržování široké škály produktů, kterým se říká produktové portfolio. Dalším důvodem může být možnost získání zákazníků z jiných segmentů, kteří díky využívání nového produktu objeví váš původní. (Vašítková, 2014)

"Portfoliem rozumíme souhrn podnikatelských aktivit prováděných určitou organizací" (Světlík, 2005, s. 324). Existují různé analytické metody pro hodnocení portfolia, jako například BCG matice nebo ABC metoda. (Vašítková, 2014)

Matice stojí na dvou osách, zobrazujících tržní podíl a růst trhů. Rozděluje produkty na čtyři druhy, nicméně realita může být a bývá složitější. Jednotlivé produkty se mohou pohybovat mezi více druhy, nebo být jiným druhem na různých trzích. (Taušl Procházková, 2015)

Obr. 1, Bostonská matice



zdroj: <https://www.marketingmind.cz/bcg-matice-priklady-a-vyuziti-v-praxi/>, 2019

Poslední zmíněnou možností, které se práce věnuje je uzavírání strategických aliancí. Ačkoli by se mohlo zdát, že se menší (lokální) producenti spojí, aby mohli konkurovat silnějším, praxe bývá jiná. Velmi často jsou to právě velké společnosti, které chtějí dosahovat ještě větších výhod oproti konkurenci a dosahovat větších zisků.

Společnosti mají různé výhody, které si mohou vzájemně poskytovat a být si tak vzájemně prospěšné. Efektivní spolupráce může probíhat ve všech oblastech marketingového mixu. (Kotler & Keller, 2013)

2.6.1 Marketingový mix

K proniknutí na trh je využíván marketingový mix (někdy také 4P marketingu). Do tohoto mixu patří výrobek, cena, komunikace a distribuce. Anglické názvy těchto částí začínají na písmeno "P", proto bývá nazýván mix "4P marketingu". Anglické názvy jsou product, placement, price a promotion. (Taušl Procházková, 2015)

"Všechny části marketingového mixu jsou využívány k vytvoření určité pozice, umístění výrobku na trhu (positioning)". (Světlík, 2005, s. 19) Vašítková (2014) vymezuje cíl mixu

zejména z hlediska podniku a obsloužení zákazníků jako uspokojení potřeby zákazníků a získání peněz.

Původní marketingový mix (cena, komunikace, distribuce, výrobek) neobsahuje všechny činnosti a postupy. Vzhledem k novým trendům je přesnější aktualizovat mix na nové podmínky trhu. Nový mix se opět skládá ze čtyř pojmů na písmeno "P". Jedná se o "people, proces, programmes, performance", což česky znamená "lidé, procesy, programy a výkon". Nový mix se nazývá "4p moderního marketing managementu" a je uváděn spolu se standardním marketingovým mixem (Kotler & Keller, 2013).

4P marketingu je někdy rozšiřováno na 7P, kdy dalšími "P" jsou lidské zdroje, veřejné mínění a politicko-spoločenské rozhodnutí. Jak ukazují tato rozšíření, neexistuje jednotný pohled na rozšíření mixu a je na místě volit položky mixu individuálně na základě znalosti konkrétní společnosti. (Taušl Procházková, 2015)

S ohledem na praktickou část jsem se pro účely práce rozhodl popsat složky standardního marketingového mixu, lidí a procesů. O dalším rozšíření mixu o materiální prostředí lze nalézt informace v kapitole "marketingový mix ve službách"

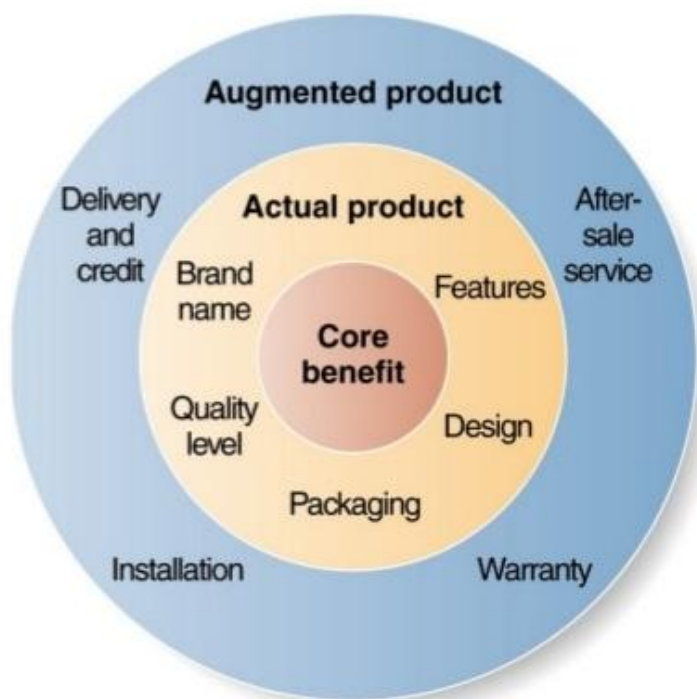
Produkt

Produkt je cokoliv, co je směřeno na trhu a má potenciál uspokojit lidské potřeby. Produkt je tvořen jádrem produktu a rozšiřujícími efekty. Těmito efekty vzniká takzvaný komplexní produkt. (Světlik, 2005)

"Produkt je cokoliv, co může být nabízeno na trhu pro uspokojení přání či potřeby. Od hmotných statků přes služby, zážitky, události, osoby, místa, vlastnosti, organizace, informace, a myšlenky." (Kotler & Keller, 2013, s. 807)

Může se jednat například o myšlenku, službu, statek nebo osobu. Produkt má tři vrstvy jádro, vlastní (kvalita, značka, atd.) a rozšířený (další služby, například pojištění) produkt. (Taušl Procházková, 2015)

Obr. 2, Vrstvy produktu



zdroj: <https://marketing-insider.eu/three-levels-of-product/>, 2019

"Každý produkt má svůj životní cyklus, v běžném tržním prostředí procházejí produkty čtyřmi fázemi" (Taušl Procházková, 2015, s. 188). Jedná se o stádium zavádění, při kterém mívají firmy velké náklady v poměru k příjmům, následuje fáze růstu, zralosti (nejvyšší zisky) a poslední fází je pokles (který obvykle následuje stažení výrobku z trhu). (Taušl Procházková, 2015)

Cena

Cenu je možné rychle měnit v závislosti na vývoji na trhu nebo i z jiných důvodů. Cena vyjadřuje, jakou hodnotu mají produkty a působí na stranu nabídky i poptávky. Společnosti tvoří cenové politiky, na které má vliv celá řada faktorů a používají různé metody stanovení ceny.

"Cena je výše peněžní úhrady zaplacená na trhu za prodaný výrobek či poskytovanou službu." (Světlík, 2005, s. 130)

Pro stanovení ceny lze využít metody, které vypočítávají cenu podle nákladů, nebo podle poptávky, nebo podle cen nastavených konkurencí. Výběr metody závisí na typu zboží i dané situaci. (Taušl Procházková, 2015)

Místo

Do třetí části klasického marketingového mixu patří zejména cesty, kterými je distribuován produkt k zákazníkovi. Dále můžeme zařadit do této části stanovení velikosti zásob nebo způsoby skladování.

"Distribuce rozhoduje o tom, jestli zvolit přímý nebo nepřímý prodej, určuje prodejní úroveň (počet) a počet a typ zprostředkovatelů." (Taušl Procházková, 2015, s. 191)

Prodejní cesty plní funkce obchodní (transakce), logistické (doprava) a podpůrné (usnadnění pohybu zboží ke spotřebiteli, potenciální zvýšení poptávky při optimální dostupnosti). Existuje více způsobů distribuce, při kterých se mění intenzita (počet mezičlánků). Použití způsobů se odvíjí od povahy zboží. Zboží, které lidé obvykle používají každý den (papírové kapesníky) bude pravděpodobně distribuováno velmi intenzivně do co nejvíce míst. Při prodeji značkových bot se výrobce může rozhodnout pro takzvaný selektivní prodej (maloobchody s předepsanými kritérii) nebo také pro exklusivní prodej (maloobchod, ve kterém jsou prodávány produkty jen jedné značky). (Světlík, 2005)

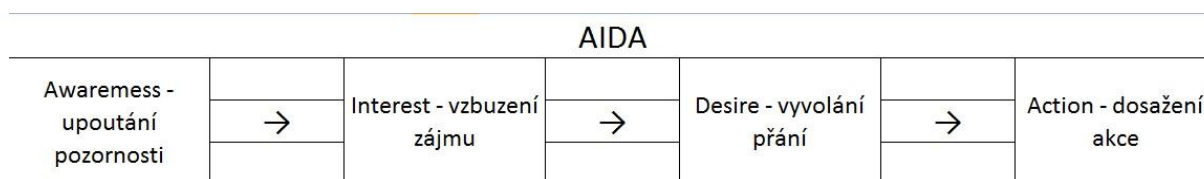
Marketingová komunikace

Marketingová komunikace bývá někdy nazývána marketingovým komunikačním mixem. Světlík (2005) řadí do komunikačního mixu reklamu, podporu prodeje, přímý marketing, public relations a osobní prodej. Kotler a Keller (2013) řadí do komunikačního mixu také zážitky a eventy.

Marketingová komunikace je aktivní snahou o ovlivnění zájmu poptávky po produktech společnosti. Cílem je informovat zákazníka a vytvořit pozitivní preference k produktu, značce. (Taušl Procházková, 2015)

Cílem komunikace by mělo být zaujmout diváka. Jeden z nejznámějších modelů, který identifikuje cíle je model AIDA. (Světlík, 2005)

Obr. 3, Model AIDA



zdroj: vlastní zpracování na základě Světlíka (2005, s. 181)

Komunikační mix

Reklama

Reklama je neosobní sdělení určené širokému spektru potencionálních zákazníků. Reklama *"je uskutečňována tiskovými médii, rozhlasem, televizí, internetem, venkovními médii, výlohami a firemními štíty"* (Světlík, 2005, s. 184). Taušl Procházková (2015) se na reklamu dívá jako na hromadnou formu placené, jednosměrné komunikace, která je nejvýhodnější při rychlém oslovení velkého množství zákazníků.

Pohledy autorů se různí podle dat vydání, národnosti autora i jeho zkušeností. Obvykle se autoři shodují jen na základních charakteristikách, tedy je se jedná o neosobní masovou formu placené komunikace. Z těchto vlastností dále vycházejí a rozšiřují nebo upřesňují její pozici různými směry. (Eger, Prantl & Ptáčková, 2017)

Jedná se o velmi důležitou část komunikačního mixu, zejména pro velké společnosti. Existuje proto několik metod, jak určit kolik zdrojů bude na reklamu použito. Mezi základní patří určení částky procentem obratu nebo výpočet potřeby na základě vyrovnání konkurence. (Payne, 1996)

Příjemci reklamního sdělení se často nedomnívají, že je reklama ovlivňuje. Týká se to více mužů a starší generace. Jen 36 % respondentů uvádí, že jsou si vědomi vlivu reklamy na své nákupní chování. (Vysekalová, 2019)

Podpora prodeje

Jedná se o pobízení k nákupu, které se snaží o okamžitou reakci (obvykle nákup nebo zvětšení objemu nákupu) (Taušl Procházková, 2015.). Kotler (2013, s. 559) definicí *"Zatímco reklama nabízí důvod ke koupi, podpora prodeje poskytuje podnět"* porovnali tuto část komunikačního mixu s reklamou.

Lze konstatovat, že se jedná o krátkodobější stimul, jehož význam je na vzestupu. Může se jednat o různé velikosti vzorků, kupóny případně prémie (Světlík, 2005).

Výrobce může být vhodná podpora prodeje vnímána jako velmi účinné odlišení se od konkurenčních výrobců. Hlavním důvodem je, že většina rozhodnutí probíhá až v místě prodeje. (Eger, Prantl & Ptáčková, 2017)

Taušl Procházková (2015) řadí do podpory prodeje bonusy, kupóny, vzorky, věrnostní programy, soutěže a výhodné ceny.

Public Relations (PR)

Jedná se o neformální komunikaci s cílem vytvoření přívětivé image před veřejností. Cílem je, aby se kladný vztah ke společnosti promítnul do zájmu o produkty (Světlík, 2005). Portál Mediaguru definuje PR jako *"techniky a nástroje, pomocí kterých společnosti budují a udržují vztahy se svým okolím a veřejností (tedy se svými zaměstnanci, zákazníky, dodavateli, investory, komunitami a potažmo s celou společností)." (Mediaguru.cz, 2007)*

Obecnou snahou pracovníků PR je vytváření pozitivních asociací v myslích spotřebitelů nebo zaměstnanců a zvyšování věrohodnosti společnosti. Optimální stav nastává, pokud je asociace nejen pozitivní, ale také představuje něco konkrétního, souvisejícího se společností a jejími produkty. (Eger, Prantl & Ptáčková, 2017)

Budování vztahů s veřejností (se všemi subjekty a zájmovými skupinami), se kterým výše zmíněné definice počítají, vychází z předpokladů jednotlivých subjektů na chování organizace. Může se jednat o poskytování přesných informací o dění uvnitř firmy, sponzoring sportovních akcí nebo o podporu charitativních projektů. (Taušl Procházková, 2015)

Přímý marketing

Přímý marketing je adresná, dvousměrná komunikace mezi kupujícím a prodávajícím. Klíčovou charakteristikou je adresnost a reklamní založení. Oslovována je obvykle relativně úzká skupina zákazníků. Lze využít email, telefon, televizi (teleshopping), poštu (reklamní letáky), internet i další méně využívané kanály. (Eger, Prantl & Ptáčková, 2017, Kotler, 2013)

Jednou ze základních forem přímého marketingu je direct mail, tedy zasílání reklamních dopisů do schránek. Dopis se snaží zákazníka přimět k zájmu o produkty společnosti, návštěvě kamenného obchodu nebo e-shopu. V ideálním případě zákazník na základě dopisu něco nakoupí od společnosti, která dopis odeslala. V současné době není však návratnost v ČR vysoká, měří se například pomocí kódů na slevových kuponech, které jsou vloženy v dopisu. (Eger, Prantl & Ptáčková, 2017)

Eger, Prantl a Ptáčková (2017) dále jako druhy přímého marketingu uvádějí katalogový prodej, telemarketing a teleshopping. Pro účely analyzované firmy lze z těchto tří druhů považovat za nejzajímavější telemarketing. Jde o komunikaci se zákazníky pomocí telefonu, dělí se na aktivní (aktivní oslovování potencionálních i stávajících zákazníků) a pasivní (způsoby komunikace se stávajícími a potencionálními zákazníky).

Osobní prodej

Osobní prodej je forma komunikace, kdy prodejce zná zákazníka a na základě osobních zkušeností mu dokáže nabídnout ideální produkt (Světlík, 2005). Světlík (2005), Kotler (2013) i Taušl Procházková (2015) uvádějí, že osobní prodej je velmi efektivním nástrojem, který má mnoho výhod. Mimo budování dlouhodobých vztahů a získání rychlé zpětné vazby se jedná o osobní interakci.

Podle složitosti produktu, finanční náročnosti, zvyků a podobných kritérií je míra potřebnosti a využití osobního prodeje na různých trzích odlišná. Do osobního prodeje patří výstavy, veletrhy, poradenství při prodeji a formální i neformální schůzky. (Taušl Procházková, 2015)

Zejména v oblasti služeb mívají zákazníci pevné a dlouhodobé vazby s poskytovateli. V návaznosti na tento fakt dochází v některých případech k takzvanému "Cross-sellingu" neboli k prodeji jiných produktů, než které původně byly poskytovány zákazníkovi. Často tento jev nastává v bankovníctví (účet + pojištění + hypotéka). (Payne, 1996)

Event marketing

Cílem eventů je prohlubovat pozitivní vztahy mezi společností a jejími zákazníky. Společnost se pomocí sponzorování nebo organizování vybraných akcí může snažit například o zlepšení mediálního obrazu, vytvoření nezapomenutelných zážitků spjatých se značkou nebo o podporu konkrétního výrobku. Dalším možným cílem je zaujmout postoj k některému aktuálnímu tématu, které může být blízké některému segmentu zákazníků.

Event marketing je *"zinscenování zážitků a jejich plánování, organizování v rámci firemní komunikace"* (Šindler, 2003, s. 22 in Eger, Prantl & Ptáčková, 2017, s. 16). Klíčové je vyvolání emocí a práce s nimi. Mnohdy se jedná o události související s důležitou událostí pro společnost, jako je výročí, uvedení produktu na trh nebo otevření provozovny. Program by měl být přizpůsoben události, místu i cílové skupině. (Eger, Prantl & Ptáčková, 2017)

Lidé

Lidé jsou pro společnost nepostradatelní a společnost nemůže být na lepší úrovni, než její zaměstnanci. Je proto důležité nevyvíjet marketingové aktivity jen směrem ke spotřebitelům. Je nutné a nezbytné školit a vzdělávat zaměstnance ohledně produktů a přístupu k lidem. (Kotler & Keller, 2013)

Procesy

Je nutné zajistit definované postupy plánování a rozhodování o klíčových záležitostech. Nejsou to ovšem jediné oblasti, ve kterých je nutné aplikovat tyto procesy. Jedná se také o postupy vedoucí k navození kreativní atmosféry, ve které mohou vznikat velké nápady pro budoucnost. (Kotler & Keller, 2013)

Marketingový mix ve službách

V rámci služeb má výše zmíněný marketingový mix určitá specifika. Tato specifika mohou vycházet z vlastností služeb, ale také z citlivosti zákazníků na kvalitu. Lidé mají tendenci vnímat kvalitu služeb citlivěji, než kvalitu výrobků. Špatně uklizený pokoj v hotelu může velmi zkazit náladu návštěvníka a celkově tak výrazně negativně ovlivnit jím vnímanou hodnotu poskytované služby. (Karlíček, 2018)

Marketingový mix pro účely služeb rozšířila Vašítková (2014) o tři nové pojmy. Jedná se o lidi, procesy a materiální prostředí.

Hesková (2012) pro účely marketingu služeb nepřidává na rozdíl od Vašítkové (2014) vlastní rozšíření. Apeluje naopak na sladění mixu, vzájemné doplňování prvků mixu, interakci a následnou efektivnost. Dále vyzdvihuje společné sladění prvků, které vede k vnímané synergii.

Lidé

Lidský faktor je důležitý nejen na straně společnosti, ale i na straně zákazníků. Zákazník se stává součástí procesu a i na něm závisí výsledek. Kvalifikace a pohoda zaměstnanců je velice důležitá a motivuje společnost nejen k poskytování benefitů v podobě dovolených, ale zejména ke školení a vzdělávání. (Vašítková, 2014)

S výše uvedeným vymezením lidí v marketingovém mixu od Kotlera a Kellera (2013) se chápání Vašítkové (2014) v základních bodech prolíná. Američtí autoři dávají větší důraz na kvalitu zaměstnanců, jejich vzdělání a školení.

Spokojený zaměstnanec nejlépe zajistí, aby byli spokojeni i zákazníci. Důležitým cílem je dosažení stavu, kdy velká část zákazníků je loajální a vrací se opakovaně (závisí na charakteru služby). Loajální, stálí zákazníci jsou obvykle ochotní zaplatit vyšší cenu, častěji šíří dobré jméno společnosti mezi své blízké a jejich obsluhování není tolik nákladné, jako u ostatních zákazníků. (Hesková, 2012)

Procesy

Proces poskytování služby je nutné urychlovat, zákazníci nejsou ochotni většinou čekat dlouho. I v případě, že jsou ochotni čekat dlouho, zvyšuje se možnost poohlédnutí se po substitutu zákazníkem. Proběhnuté procesy je na místě pozorovat a zkoumat způsoby zpříjemnění a urychlení (Vašítková, 2014, s. 23). V chápání procesů se tyto dva autoři liší, neboť česká autorka pojímá tuto problematiku pouze z pohledu služeb, zatímco Kotler a Keller (2013) ji vnímají v obecnější rovině.

Procesy lze dát do souvislosti s materiálním prostředím, protože to je často k zdárnému průběhu potřeba. Optimální průběh procesu lze podpořit pomocí elektronického systému. (Hesková, 2012)

Materiální prostředí

Materiální prostředí je specifické pro oblast služeb, protože umožňuje snadnější porovnání mezi nabídkami. Nemusí se jednat jen o způsob vypracování prospektů, ale také o dress code, jeho čistotu, vybavení kanceláří a podobně. (Vašítková, 2014)

Kotler (2013) chápe prostředí ve formě symbolů a znaků, které spolu s procesy, lidmi a technologiemi dává do souvislosti s nepochopením nebo špatným pochopením služby ze strany zákazníka.

Prostředí působí na zaměstnance (zvyšování produktivity, motivace) i na zákazníky (opakované nákupy, příjemný pocit, odpuštění zpoždění nebo drobných chyb). Součástí prostředí může být také vůně, atmosféra, hudba nebo osvětlení. (Hesková, 2012)

2.7 Implementace

Zavádění nových strategií stojí vždy na lidech. Jedním z předpokladů úspěšného zavedení je tedy jejich kvalifikace, znalosti, schopnosti nebo sebranost s dalšími pracovníky. Aby mohli pracovníci úspěšně pracovat, musí mít správné a jasné informace. Je tedy nutné, aby strategie byla správně formulována (často ji zavádí někdo jiný, než kdo ji vytvořil). K získání správných informací může sloužit MIS.

Je nutné při implementaci uvažovat různé zainteresované skupiny tak, aby nová strategie neměla ideálně na žádnou z nich negativní vliv. Je také příhodné vědět, odkud lze čerpat peníze na případné investice. (Kotler & Keller, 2013)

Pro dosažení zvýšení prodejů nestačí zvýšit tlak na prodejce, je zapotřebí hledat možnosti, jak zvýšit hodnotu v očích zákazníků, hledat úspory v nákladech, školit pracovníky prodeje a upravit způsoby komunikace.

2.8 Kontrola

Kontrola účinnosti strategie je provedena porovnáním s plánovanými cíli a zvážením všech proměnných. Je nedílnou součástí plánování, těžko si lze představit plánování bez jeho kontroly. Zdroje na kontrolu musí být vynaloženy efektivně, aby zjištění odchylky nebylo dražší, než maximální reálná úspora. Další charakteristikou je včasnost a přijetí závěru. (Vodáček & Vodáčková, 2009)

Výsledkem kontroly je odchylka od stanoveného cíle. V případě, že se cíl se stavem shodují, odchylka je nulová. V případě, že se neshodují, může být kladná a záporná. Podle charakteru provádění mohou být kontroly pravidelné, nepravidelné, interní, externí, preventivní, průběžné a také následné. (Vodáček & Vodáčková, 2009)

3 Představení zkoumaného podniku

Společnost založil v roce 2016 Štěpán Kebrle, jako poskytovatele out-of-home reklamy. Při svém vzniku bylo určeno poslání společnosti jako "spolehlivé doručení informací za rozumnou cenu". V průběhu následujících let získávala společnost bohaté portfolio klientů a v souladu s posláním se pokoušela rozšířit pole své působnosti.

Od počátku fungování byl hlavní poskytovanou službou "výlep plakátů na obecní plochy se souhlasem těchto obcí", přičemž obchodní model nestál na "pronajímání prostoru pro inzerci", ale na "integraci výlepu více subjektů, které by jinak výlep provedly samy, nebo by tuto variantu neuvažovaly pro cenovou nákladnost nebo neznalost lokalit". (interní materiály společnosti z roku 2016)

Postupem času byla služba rozšiřována o příbuzné služby, čímž se společnosti dařilo získávat i náročnější zákazníky. Mezi rozšiřující služby patří například tisk, podání plakátů v městských výlepech v regionu nebo zprostředkování grafického návrhu plakátu.

V březnu 2017 zmapovala společnost oblast Prahy-západ a začala v této lokalitě poskytovat služby jako na Berounsku.

V červnu 2018 rozšířila firma své působení z původní lokality okresu Beroun a později přidané Prahy-západ také na lokalitu Rokycanska a okresu Rakovník. Od září stejného roku získala do správy městské plochy v městě Beroun a městě Králův Dvůr.

Správa městských ploch v Berouně následovala po dvouleté spolupráci s místním MKC, které správu ploch do té doby zajišťovalo. Po zaběhnutí spolupráce a dokončení některých organizačních komplikací dojde k integraci sběrných míst pro výlep na veřejné plochy a pro městské plochy (sběr pro městský výlep v současné době zajišťuje informační centrum). Podle plánu by k tomuto propojení mělo dojít během roku 2019.

4 Profil

Firma není právnickou osobou, ale formálně je provozována na základě živnostenského oprávnění majitele. Existuje opodstatněná vůle, proč tento stav změnit a registrovat společnost jako s. r. o..

Firma nemá zaměstnance, což však neznamená, že by prováděl všechny výleповé i jiné služby jednatel. Přibližně 75% zakázek pro firmu zajišťují soukromníci na základě objednávek. O zbylých 25% zakázek a administrativní záležitosti se stará majitel. Tržby firmy se během sezóny (od května do září) pohybují od 40 000 Kč do 60 000 Kč měsíčně, v mimosezóně kolem 30 000 Kč.

Zákazníci jsou společností v současné době dělení do tří kategorií: podle jejich velikosti, motivace a frekvence objednávek. První kategorií jsou lokální pořadatele kulturních a sportovních akcí. Tito pořadatelé znají místní prostředí a využívají služeb společnosti z důvodu úspory nákladů a času na propagaci. Druhou kategorií jsou organizátoři příležitostných i pravidelných akcí nadregionálního významu, kteří tuto aktivitu řídí z jednoho z větších měst, mezi kterými leží území obsluhované firmou (Praha, Plzeň, Kladno). Zákazníci spadající do druhé skupiny neznají místní prostředí a nejsou si schopni zajistit výlep plakátů sami.

Poslední kategorií, kterou společnost eviduje, jsou velké maloobchodní společnosti. Tyto firmy objednávají reklamu pravidelněji oproti předchozím skupinám a z hlediska tržeb jsou největší a nejstálější složkou.

Vzhledem k specifčnosti služeb a nulové oficiální konkurenci se řada zákazníků ozývá na základě osobního doporučení. Kotler by v této souvislosti pravděpodobně psal o tržním výklenku, Vašítková o pravděpodobném vzniku lokálního monopolu. Ač tedy základem zůstává spokojený zákazník, který doporučí službu dále, pro společnost to není podnětem pro podcenění propagace.

Hlavním produktem je samotný výlep plakátů, který je prováděn dvěma metodami, lepidlem TS-20 a čalounickou sešívačkou. Prodej těchto služeb tvoří přes 90% příjmů společnosti (což koresponduje s metodou ABC, která vychází z Paretova pravidla). Do většiny dalších služeb, ať už se jedná o tisk nebo grafiku, vstupuje společnost pouze jako prostředník nikoli vykonavatel.

Společnost nevyniká přístupem k poskytování služby, ani nízkými náklady, ale specifícností služby.

5 Situační analýza společnosti

Protože je autor práce zároveň zakladatelem a majitelem společnosti, provádí průběžné pozorování, které zohlednil v situačních analýzách. Pozoruje chování zákazníků v různých situacích a jejich reakce na ceny nebo služby. Pozoruje probíhající procesy a snaží se o jejich zkvalitnění a zrychlení. Své poznatky analyzuje a dedukuje z nich závěry, které ústí v jednotlivé úpravy strategie, komunikace nebo cenové politiky.

V návaznosti na teoretickou část je analýza současné situace rozdělena na makroprostředí, mezoprostředí a vnitřní prostředí. Na zkoumání aktuální situace navazuje výzkum, který spolu se situační analýzou dává podklad pro stanovení cílů.

5.1 Analýza makroprostředí

Jak je uvedeno v teoretické části práce, pro zkoumání vlivů makroprostředí jsou využívány analýzy PEST a PESTLE. Společnosti ale ve skutečnosti analyzují jen ta prostředí, která jsou pro ně relevantní. Pro účely této práce byly zvoleny faktory politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické.

5.1.1 Politicko-právní faktory

Politicko-právní faktory je nutné rozdělit na dvě části. První částí je politika obcí, ve kterých společnost umísťuje reklamu a druhou částí je politika celostátní a mezinárodní, která formuluje spíše obecná pravidla pro podnikání.

Rozhodnutí, jakým způsobem bude v obci probíhat výlep plakátů je zcela v gesci místních obecních úřadů a radnic. Existuje přitom hned několik způsobů, jak se k dané problematice postavit. V některých obcích se místní politici rozhodli umístit v obci plochy, na které se může volně vylepovat. V okrese Beroun se jedná například o Loděnice, Chyňavu, Nižbor, Kublov nebo Hostomice.

V jiných obcích bylo rozhodnuto o umístění ploch s upozorněním na nutnost povolení k výlepu (to v praxi obvykle znamená oznámení o proběhnutí výlepu s několikadenním předstihem pracovníkovi místního úřadu). Pro toto řešení se ve zmiňované lokalitě rozhodly obce Otročiněves nebo Hudlice. Firma "Výlep plakátů" má s těmito obcemi vyjednané dlouhodobé domluvy, které umožňují výlep za protislužby jako udržování pořádku v okolí ploch nebo hlášení poruch.

Třetí možností je odstranění nebo neumístění výlepových ploch a omezení sdělení pouze na zasklené vývěsky, kam mají přístup pouze místní aktéři. Argumentem pro takové řešení může být nenarušování estetiky obce. Příkladem mohou být zejména obce z Prahy-západ, jako je Rudná (5 100 obyvatel). Existují samozřejmě také obce, ve kterých nejsou plochy z důvodu malého počtu obyvatel.

Předposlední možností je placený výlep, který si po zaplacení provede sám inzerent. Tuto formu využívají například Řevnice nebo Žebrák. Ceny bývají nižší než při následující možnosti, neboť inzerent neplatí práci, ale pouze pronájem prostoru. Jak bylo naznačeno, poslední možností je placený výlep, který zajišťuje obec. Tuto možnost zvolily města Beroun, Králův Dvůr, Hořovice a Zdice. Výlep může zajišťovat externí společnost jako v případě Berouna, nebo pracovník města (případně jeho příspěvkových organizací), což je případ Hořovic.

Čím větší je obec, tím spíše je v ní výlep nějakým způsobem regulován a zpoplatněn. Na komunální politiky mohou mít vliv zájmové skupiny. Velkou a vlivnou skupinou v menších obcích jsou místní obyvatelé, často sdružení ve spolcích. V případě zneužívání ploch či znečišťování města otrhanými plakáty mohou obyvatelé požadovat například provádění výlepu obcí. Naopak v některých jiných případech obyvatelé požadují více ploch tak, aby každá větší část obce měla aktuální informace i touto cestou. Může také nastat situace, kdy obyvatelé požadují zpoplatnění ploch z důvodu příjmu do obecního rozpočtu.

Druhou vlivnou skupinou, která může mít vliv na politiky, jsou společnosti zajišťující výlep pro obce. Tyto společnosti mohou nabízet obcím přísun prostředků do rozpočtu nebo další výhody spjaté s poskytováním výlepu.

Na základě politického rozhodnutí nebyla před několika lety prodloužena smlouva firmě Inform s. r. o. na zajišťování výlepu a správu ploch v Berouně. Tehdejší reprezentace se podle zákulisních informací domnívala, že není správné, aby soukromá společnost měla příjem z obstarávání městského majetku a proto svěřila výlep nově vzniklému městskému kulturnímu centru (dále jen MKC). Právě MKC se po několikaleté zkušenosti s provozováním rozhodlo předat plochy zpět do soukromých rukou.

Celostátní politická reprezentace ovlivňuje zejména obecné podmínky pro firmy. Ovlivňuje byrokratickou i daňovou zátěž. Z nových povinností pro podnikatele lze vybrat elektronickou evidenci tržeb, nebo kontrolní hlášení. Ani jedné z těchto povinností aktuálně vybraná firma

nepodléhá. Je ale ovlivňována mírou zdanění, výší silniční daně, výší spotřební daně na pohonné hmoty a dalšími daněmi, o kterých rozhoduje vláda.

Kromě výše zmíněných dopadů státní politiky má na společnost vliv volební zákon, který speciálně upravuje pravidla výlepu volebních letáků. Dopad na venkovní reklamu má také zákaz billboardů u dálnic. (Česká televize, 2017)

5.1.2 Ekonomické faktory

V roce 2017 dosahoval ukazatel HDP 445 710 Kč na obyvatele Středočeského kraje, kde leží hlavní zájmové území firmy. V rámci České republiky dosahoval vyšší hodnoty ukazatele pouze kraj Jihomoravský (450 135 Kč) a Praha (997 560 Kč). Vzhledem k blízkosti obsluhovaných regionů k Praze a poloze na dálniční tepně Praha-Německo lze předpokládat, že data o HDP z této lokality by byla vyšší oproti datům z celého Středočeského kraje. (Český statistický úřad, 2016a)

Česká republika je součástí Evropské unie. Podle Světové banky je Česká republika na čtrnáctém místě v rámci Evropské unie při porovnání HDP na obyvatele (Velká Británie nebyla započítána). Naši západní sousedé obsadili čtvrté (Rakousko) a šesté (Německo) místo ve stejném žebříčku (Data.worldbank.org, 2017). Český průmysl je závislý na exportu do zemí EU, zejména na exportu do Německa (Byznys.ihned.cz, 2018). Světová banka ve stejném žebříčku z roku 2017 uvádí data, ze kterých plyne, že jediným srovnatelným regionem s vyšším HDP na obyvatele, který se s Evropskou unií nijak neprolíná, je severní Amerika. Lépe než EU se umístila eurozóna, která je ovšem tvořena vybranými zeměmi EU. (Data.worldbank.org, 2017)

V srpnu 2018 zveřejnila organizace ILO (Mezinárodní organizace práce) statistiku, ve které se ČR zařadila na 18. místo na světě z hlediska nezaměstnanosti. V této statistice se však před ČR neumístila žádná země EU, ale naopak státy jako Rwanda, Laos, nebo Kambodža. O důvodech vysoké zaměstnanosti v těchto státech by se jistě dala vést dlouhá diskuse.

Na základě těchto dat konstatuji, že se společnost Výlep plakátů nachází v jednom z nejbohatších krajů na zeměkouli. Kotler by oblast pravděpodobně zařadil do kategorie industrializovaných oblastí. Z výše uvedeného plynou výhody i nevýhody.

Výhodou může být množství potřeb, které je na trhu uspokojováno a na ně vázané množství peněz, které za ně jsou obyvatelé a firmy ochotny zaplatit. Nevýhodou při poskytování služby mohou naopak být mzdové náklady, obtížné získávání pracovní síly a přesycenost trhu.

Společnost vstoupila na trh v roce 2016 a od té doby až na drobné výjimky zažívá období ekonomického růstu. Nikdy proto nezažila recesi ani krizi. Je proto předmětné se obávat zpomalení ekonomiky a nástupu krize, protože s vyrovnáváním se s tímto problémem nemá firma žádné zkušenosti.

V teoretické části práce uvádím mezi ekonomickými ukazateli také podíl výdajů na obor podnikání. Do reklamy investují podniky nemalé prostředky. Pokud jde o poměr investic do jednotlivých typů médií, vyhrává dlouhodobě televize, které začíná šlapat na paty internet. Růst inzerce na internetu je zřejmý zejména v poslední době. Ještě v roce 2010 byl internet na třetině hodnoty co do proběhnutých inzercí oproti tisku. Hodnota reklamy v tiskovinách má však klesající trend. V roce 2010 bylo na internetu dle ceníkových hodnot utraceno necelých osm miliard. V roce 2017 se jednalo o více než 23 miliard. (Sdružení pro internetový rozvoj, 2011)

Růst objemu inzerce může souviset s rostoucí oblibou tohoto kanálu stávajícími uživateli, ale také s rostoucím počtem občanů využívajících internet. V roce 2018 využívalo v ČR internet 7,1 milionu občanů (Burešová, 2019)

Obtížně se hledají veřejné zdroje k out-of-home reklamě a jejímu vývoji v ČR. V roce 2010 byla ceníková hodnota prodeje přes 3,2 miliardy, v roce 2011 přes 3,6 miliardy (Masařová, 53). Údaje ze dvou po sobě jdoucích let mají výpovědní hodnotu ohledně přibližného objemu oproti ostatním médiím (ve stejných letech dosahovala televize na 25 miliard Kč, respektive 29 miliard Kč), ale nemohou sloužit pro tvorbu přesvědčení o trendu.

Ještě složitější je určit podíl výdajů výlep plakátů v porovnání s ostatními možnostmi venkovní reklamy. Velmi pravděpodobně bude výlep tvořit setiny procent venkovní reklamy (vlastní odhad).

5.1.3 Sociálně-kulturní faktory

Populace v republice stárne, obyvatel neubývá. Počet narozených dětí na jednu ženu je nižší než dvě, do budoucna tedy můžeme očekávat přirozený úbytek obyvatel (respektive vyšší mortalitu než natalitu). Hlavní důvod pro pozvolný růst obyvatel je migrace, jejíž saldo převyšuje přirozený přírůstek (Český statistický úřad, 2019). Z důvodu zastaralého důchodového systému a stárnutí populace může dojít k problémům spojeným s vyplácením starobních důchodů. Problémy s tím spojené mohou vyvolat také sociální nepokoje.

Žijí zde různé národnostní menšiny, které se obvykle asimilovali. Jedná se nejen o sousední národy, ale také o Ukrajince, Rusy nebo Vietnamce.

V roce 2016 bylo v ČR 13 % absolventů vysokých škol. Jedná se o výrazný nárůst v poměru ke starším datům (Český statistický úřad, 2016b). Oproti zemím EU se však jedná o podprůměrný podíl (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2015)

5.1.4 Technologické faktory

Moderní technologie se neustále vyvíjejí. Tento vývoj má vliv i na reklamu. Nejdříve přinesly rádio, později televizi, počítač, internet, chytré telefony a nakonec sociální sítě. Mnohé nové objevy v této oblasti finančně stojí právě na poskytování prostoru pro inzerci. Je možné, že bude ubývat inzerentů využívajících plakátovou nebo obecně venkovní reklamu a tito inzerenti se přesunou do prostoru internetu a sociálních sítí. Na to musí být firma připravena a včas pružně reagovat na tyto tendence.

Dále je možné využití venkovní netištěné reklamy, jako jsou digitální plazmové obrazovky. Tyto obrazovky mají výhodu, že mohou měnit obsah sdělení v průběhu dne, hodin i minut. Na druhou stranu ve vzduchu visí omezení těchto poutačů z důvodu bezpečnosti. (Novinky.cz, 2013)

Firma zvažuje nákup auta na zemní plyn pro provádění výlepu. Hlavním důvodem je úspora financí. V technologii výlepu nelze očekávat výrazné změny.

5.2 Mezoprostředí

5.2.1 Stávající konkurence

Na stávající konkurenci je nutné hledět ze tří pohledů. Jedná se o konkurenci v poskytování výlepu plakátů na veřejné plochy se svolením obcí. Jedná se také ale o zajišťování výlepu plakátů na klíč pro obce. A v neposlední řadě se jedná o komplexní poskytování tohoto typu reklamních služeb ve vybrané lokalitě.

Autor práce došel pozorováním k přesvědčení, že v lokalitě oficiálně nepodniká jiný subjekt, který by aktivně nabízel podobnou službu. Na celostátní úrovni sice působí firma Plakát s. r. o., která kromě jiných, níže zmíněných aktivit vylepovala plakáty v menších obcích Berounska a Prahy-západ v rámci volební kampaně Pirátské strany. Pirátská strana smlouvu o provedení kampaně uveřejnila na omezenou dobu na internet. Takovou nabídku

však společnost nemá uvedenou na stránkách a je možné, že se jednalo o jednorázovou předvolební záležitost.

Dále se v regionu vyskytuje minimálně jeden lepič, provádějící výlepy na černo. Tento člověk oslovuje naše zákazníky z řad organizátorů větších akcí, kteří nejsou vázáni na Berounsko. Jedná se o služby, které ničí jiné inzerce přelepováním plakáty a které zanášejí předměty městského mobiliáře, lampy nebo stromy. Jedná se tedy o ilegální a společensky nepřijatelnou činnost, kterou pravděpodobně neobjednávají lokální subjekty. Pro většinu zákazníků není tato nabídka řešením v případě nespokojenosti s prací zkoumané společnosti.

Skrytou konkurencí je potom provádění výlepu jednotlivcem nebo společností, která akce organizuje. V oblasti, kde společnost působí, se nachází mnoho organizátorů, kteří firemní služby nevyužívají z důvodu vlastního zajištění i nezájmu o tento druh reklamy. Obecným trendem je, že menší společnosti se spíše snaží o zajištění výlepu vlastními silami větší organizace a firmy si nechávají tyto služby dodávat. Je otázkou, jaká bude situace při výrazném zvýšení nezaměstnanosti.

Společnost Rengl s. r. o. je největším zajišťovatelem městských výlepů v České republice. Má na starost výlep plakátů ve sto čtyřiceti městech napříč Českou republikou. Ač se jedná o jediného konkurenta, kterého je si společnost vědoma, je velmi silný a má značnou konkurenční výhodu. Společnost "Výlep plakátů" získala plochy do správy na základě téměř dvouleté pozitivní spolupráce. Pokud by měl proběhnout standardní konkurenční boj více firem, mohlo by být komplikované konkurovat nabídkou takto silné společnosti.

V posledním pohledu na konkurenci jsem uvedl oblast poskytování komplexních služeb. Na lokálním i republikovém trhu existuje mnoho firem v oblasti marketingu i venkovní reklamy, které nabízejí zajištění více druhů služeb, které do sebe vzájemně zapadají. Výše zmíněná společnost Plakát s. r. o. sice nabízí zprostředkování výlepu i v Berouně, Králově Dvoře nebo Hořovicích nemá však podle dostupných informací žádné pracovníky v regionu a region nezná. Na základě těchto informací považuji společnost Plakát s. r. o. spíše za potencionálního partnera než za konkurenci.

Jak je uvedeno v ekonomických faktorech makroprostředí, trh výlepu plakátů je velmi úzký i v porovnání s venkovní reklamou, natož s ostatní reklamou nebo marketingovou komunikací jako takovou. Je proto namístě hledat cesty ke spolupráci a kooperaci existujících subjektů a nevést konkurenční války. Větší pravděpodobnost ztráty zakázek není z důvodu změny poskytovatele, ale spíše přechodem na jiné médium, zejména na internet.

5.2.2 Nová konkurence

Nákladové i administrativní bariéry vstupu do odvětví jsou nepatrné v porovnání s telekomunikacemi nebo bankovníctvím. Jsou ale naopak velmi vysoké v porovnání s množstvím inzerentů a objemu zakázek v oblasti plakátové reklamy. Velkou překážkou nových subjektů je loajalita ke stávajícím subjektům, protože každá společnost komunikuje svoje hodnoty jinak a služba není standardizována.

V době rekordní zaměstnanosti, tlaku na růst mezd, rychlého vývoje nových technologií nejen z oblasti reklamy (3D tiskárny, oční kamery, atd.) nelze očekávat vstup nových společností do oboru výlepu plakátů. Umím si však představit jednotlivce, který bude nabízet podobné služby v případě rapidního zvýšení nezaměstnanost v regionu. Nejen z toho důvodu je potřebné zajistit co nejvíce výhod oproti potenciální konkurenci, neboli zvýšit bariéry vstupu na trh.

5.2.3 Substituční produkty

Plakátové reklamy jsou možná nejstarším typem propagace. Stále častěji jsou pro propagaci využívány technologicky náročnější média a nejen plakáty, ale také ostatní složky OOH reklamy hledají své místo v rámci komunikačního mixu. Někteří autoři uvádějí, že zejména billboardy pomáhají lépe než kterékoli jiné médium vyvolávat obecné povědomí o značce.

Na základě zkušeností lze říct, že větší společnosti volí billboardovou reklamu (obvykle jako doplněk k rádiu, televizi, internetu apod.) a menší regionální firmy se přiklánějí k plakátům. To je logické, neboť středně velká plakátová kampaň na Berounsku je obvykle levnější než pronájem jednoho jediného billboardu v Berouně na stejně dlouhé období.

Jsou ovšem výjimky potvrzující pravidlo. Zejména maloobchodní společnosti, které spadají do třetí kategorie zákazníků, musí čelit silné offline i online konkurenci a často volí plakátovou reklamu jako laciný doplněk billboardů, televize, rádia i internetu. Některé dokonce nahrazují billboardy plakáty.

Podle těchto odstavců by se mohlo zdát, že plakátová reklama má své místo a nemůže být substituována oněmi dalšími formami reklamy. Zejména se změnou životního stylu může však velmi rychle docházet k omezení plakátové reklamy a využití internetu (zejména pomocí chytrých telefonů) jako média, které má schopnost ještě lepšího zacílení než plakáty (například pomocí sociální sítě facebook.com, která nabízí zároveň geografické i zájmové cílení).

5.2.4 Vliv dodavatelů

Firma odebírá spony, lepidla a palivo do firemního auta. Všechny tyto produkty jsou marginální v poměru k výdajům na pracovní sílu. Pracovní síla je hlavní náklad. Společnost cenu statků nemůže ovlivnit, ale tyto produkty jsou běžně dostupné v mnoha obchodech respektive čerpacích stanicích. Výjimkou může být specializované lepidlo od společnosti LOVOCHEMIE, které společnost používá. Běžné zvýšení ceny by pro společnost neznamenal problém. Problém by nastal v případě zastavení výroby. Firma nemá prozkoumané alternativní produkty a musela by věnovat mnoho času pro získání jiného typu vhodného lepidla.

Pracovní síla je "nakupována" od lokálních živnostníků. Jedná se o dva muže, kteří poskytují různé manuální práce. Mimo živnost mají také standardní zaměstnání. Z toho lze vydedukovat, že nejsou na výlepu plakátů finančně závislí. Společnost má naopak pouze tyto pracovníky a i v případě ukončení spolupráce jedním by byl ohrožen provoz a přijímání zakázek.

Firma je tedy na pracovnících závislá a je to jeden z problémů, který je aktuálně odůvodněné řešit. Je podstatné mít pro případy zranění pracovníka, vypovězení dohody nebo při tlaku na výrazné zvýšení mzdy v záloze lidi, kteří umí zastoupit současné pracovníky. Pokud jde o mzdu, vybraná firma platí v poměru k situaci v regionu nadstandardní odměny. Je nucena závislostí na pracovnících, situací na trhu i nemalými náklady na získání nového spolehlivého pracovníka.

Integrace pracovníků do větších celků, tedy vzájemná dohoda je reálná a jejich vyjednávací síla by byla potenciálně vysoká. Podle mých informací se pracovníci neznají, protože každý spravuje jinou část našich zakázek. Na trhu neexistuje mnoho školených lepičů. Oba pracovníky si firma vyškolila sama a pravděpodobně by to musela udělat s příchodem dalších.

5.2.5 Vliv odběratelů

Vliv odběratelů rozdělím na dvě kategorie. První kategorií jsou výlepy v Berouně respektive Králově Dvoře a druhou výlepy na veřejné plochy se souhlasem obcí. Pokud jde o městské výlepy, vliv se zdá být obrovský. Jediný odběratel (plochy obou blízkých měst zaštiťuje město Beroun) nakupuje veškerou produkci. Na druhou stranu misky vah však musíme postavit nestandardizovanost, vysokou spjitost kvality zpracování s kvalitou výslednou (stav výleповých ploch nad kterými visí logo MKC je jednou z viditelných částí fungování této

organizace) a fakt, že se odběratel nemusí nutně vázat na ekonomické propočty, neboť se jedná o službu občanům.

Rozhodně tedy nelze tvrdit, že si odběratel může diktovat cenu a podmínky. Pro odběratele je společnost v současné době jediným poskytovatelem a případné rozvázání smlouvy není možné z důvodu smluvních podmínek.

Pokud jde o výlep plakátů na veřejné plochy ve výše zmíněných okresech, zde tvoří přibližně 60% tržeb dva hlavní odběratelé. Jedná se o jednu komerční společnost a jednu nekomerční organizaci. Ostatní odběratele můžeme dělit spíše dle jejich frekvence objednávek než objemu tržeb. Někteří objednávají pravidelně malé množství (místní kluby), jiní občasně množství větší a někteří zákazníci se krátkodobě nadchnou pro výlepy plakátů, ale po dvou až čtyřech opakovaných výlepech v krátkém čase se rozhodnou přejít na jiné médium.

Rozhodně lze konstatovat, že malé množství (dva) odběratelů tvoří většinu tržeb. Vzhledem k vysokým fixním nákladům a poměrně nízkým variabilním je zřejmé, že bez těchto dvou odběratelů by firma nemohla fungovat. Přesto ale nedochází ke standardizaci nabízených služeb v kontextu těchto odběratelů. Každému zákazníkovi je šita plakátová kampaň na míru.

Minimálně jeden z odběratelů má kupní sílu pro odkoupení firmy "Výlep plakátů". Podle mých informací nebyly takové kroky učiněny. Ostatně to není mezi inzerentem a poskytovatelem reklamy běžná záležitost.

Vzhledem k takřka nulové konkurenci v lokálních podmínkách byl jako větší hrozba společností vyhodnocen přechod zákazníků na některý ze substitutů, než v možnost změny dodavatele. Náklady na samotnou změnu by pravděpodobně byly malé, ale v současné době firma neregistruje konkurenci, která by ji mohla nahradit. Odběratelé mají potenciál uplatnit svoji sílu. Ze strany velkých odběratelů firma zatím nezaregistrovala tlaky na cenu. Tlak na kvalitu je ze strany všech.

5.3 Vnitřní prostředí společnosti

5.3.1 Současný marketingový mix

V rámci marketingové mixu se zaměřím na klasické 4P marketingu, které s přihlédnutím k oboru podnikání společnosti a jejím potřebám doplním o procesy, materiální prostředí a lidi.

Produkt

Produktem jsou služby nabízené na B2B trhu. Společnost nabízí úzké portfolio služeb, do kterého patří výlep plakátů, tisk plakátů, podání plakátů v obcích s městským výlepem v lokalitě a zajištění výlepů pro města na klíč.

Za jádro "výlepu plakátů na veřejné plochy se souhlasem obcí" považují propagaci vybraného subjektu, produktu, služby, osoby nebo myšlenky. Rozšířeným produktem je kvalitně a přesně odvedená práce. Po spojení individuálního přístupu k zákazníkům, vyzvednutí plakátů v kdekoliv v Berouně na základě domluvy a včasném předání kontrolních fotek ploch vzniká komplexní produkt.

V případě výlepu pro města na klíč je jádrem produktu zajištění správy a ulehčení orgánům, které by jinak výlep musely zajišťovat. Rozšiřujícím produktem je kvalitní, přehledná a spolehlivá práce. Do komplexního produktu zbývá dodat včasné zasílání výstupů, komunikace nebo záruka vrácení peněz při nesplnění prací.

Cena

Oficiální ceníky základních služeb i výhodných balíčků jsou uvedeny v příloze (D). Ceny se od založení společnosti měnily jen nepatrně. Cena plakátu A2 kontinuálně roste, průměrně o 3 % za rok. Cena plakátu A3 rostla průměrně o 2,4 % za rok, při poslední změně jeho ceny však došlo k poklesu. Formát A4 se aktuálně inzeruje za 11,9 Kč. Jeho inzerce však nebyla vždy samozřejmostí. V minulosti se společnost snažila cílit na velké odběratele, kteří tvoří většinu příjmů. V té době nebyl formát A4 v nabídce. Cena formátu A1 zůstává na stejné úrovni po celou dobu fungování společnosti.

Ceny nejsou tvořeny na základě jedné metody, ale má na ně vliv více faktorů. V ceně se odráží cena městských výlepů, se kterými zákazníci rádi porovnávají cenu. Dále má vliv vnímaná hodnota zákazníkem, kterou také z části utvářejí oficiální ceny měst (dle pozorování).

Posledním vlivem je vliv nákladů. V případě dostatku míst na plochách by se společnost pomocí snížení cen plakátů formátu A2 snažila získat více zakázek na tento formát. V opačném případě by byla snižována cena menších formátů. Z důvodu navyšujícího se počtu zákazníků je tempo růstu cen vyšší u většího formátu. Ze stejného důvodu se do ceníku vrátil nejmenší běžný formát. Cena A1 se neměnila z důvodu velmi malého zájmu o výlep plakátů

tohoto formátu. Výše popsaný mechanismus stanovení cen není standardní nákladovou metodou, ale náklady odráží.

Výhodné balíčky služeb byly přidány až začátkem roku 2019. Ceny služeb a jejich složení je nastaveno tak, aby mohly být uspokojeny všechny skupiny inzerentů. Pro menší inzerenty (majitelé malých klubů, prodejci medu, lidé vykupující starožitnosti) může být zajímavá cena nejmenšího formátu plakátů (A4) spolu s jednoduchým geografickým cílením. Inzerenti druhé a třetí skupiny mohou naopak využít komplexních balíčků včetně podání plakátů do místních městských výlepů a tisku.

Ceny tisku se vypočítávají podle nabídky dodavatelské tiskárny. K této nabídce je připočtena cena za vyřízení (v řádu jednotek procent), čímž vznikne výsledná ceníková cena. Cena zajištění služeb pro města je předmětem jednání s každým subjektem.

Místo

Služba "výlepu plakátů na veřejné plochy se souhlasem obcí" je zákazníkům velmi dobře dostupná. Probíhá pravidelně každý víkend. Předání plakátů je možné kdekoliv v Berouně, majitel společnosti obvykle na zavolání dojede kamkoliv po městě, aby mohl zakázku převzít. Sběrné místo pro městské plochy je v městském informačním centru.

Veškeré nářadí dodávají živnostníci a společnost tak neřeší skladování. Jiné je to v případě lepidla a spon. Lepidlo míchá majitel v dílně. Lepidlo se nakupuje po padesáti kilogramech. Po vyčerpání lepidla na úroveň deseti kilogramů objedná společnost další lepidlo. Spony se nakupují odhadem, když docházejí.

Marketingová komunikace

Společnost se snaží pro marketingovou komunikaci používat nízkonákladové a zároveň efektivní kanály. Hlavní propagací je plakátová reklama, která funguje z mnoha důvodů. Potenciální zákazníci, kteří věnují pozornost plochám, obvykle věří, že má cenu touto formou propagovat vlastní aktivity. Jedná se také o vhodnou odpověď pro zákazníky, kteří se ptají na efektivnost tohoto druhu reklamy, neboť měřitelnost interakcí je velkým problémem O-O-H reklamy. Aktuální propagační plakát přikládám v příloze C.

Další kanály, které společnost používá, jsou email marketing z důvodu ideálního zacílení na B2B trh a propagace na sociální síti facebook.com. Společnost má také internetové stránky vylep-plakatu.cz. Na těchto stránkách jsou uvedeny úplné informace o službách a jejich cenách. Stránky nejsou speciálně propagovány, ale jsou uvedeny na plakátech, navštívenkách

a na facebookových stránkách. Facebookové stránky jsou propagovány pomocí placených příspěvků, které jsou cíleny na určité segmenty (průzkumy, na které zákaznické segmenty cílit dle kritérií společnosti Facebook nemá společnost k dispozici).

Za každý výlep musí společnost zaplatit lepičovi za jeho službu. Tento náklad je fixní, bez ohledu na počet plakátů. Proto se společnost pomocí propagace, cen i kvality snaží oslovit co nejvíce zákazníků. Každý další platící zákazník je pro společnost nejen příjmem, ale také ziskem.

Procesy

Proces obslužení zákazníka je velmi jednoduchý a vychází z následujících tezí.

1. Osobní setkání před proběhnutím služby je velkým přispěním k loajalitě zákazníka.
2. Nenechat zákazníka mluvit a servilně mu vysvětlovat vlastní pohled na reklamu je ztráta času.
3. Zákazník musí dostat informaci, že jeho výlep proběhl.

Zdroj: interní materiály společnosti, verze z 15. 1. 2019

Zákazník se obvykle ozve na základě propagace nebo doporučení, telefonicky nebo mailem. Sdělí majiteli vlastní představu a požadavky. Majitel navrhne řešení a cenu. V návaznosti na výrobu plakátů a termín konání akce se poté zákazník setká s majitelem společnosti a předá plakáty. Předání probíhá vždy osobně, nikdy ne poštou. V případě, kdy firma zajišťuje tisk plakátů není setkání nutné.

Po předání plakátů obdrží zákazník fakturu, kterou uhradí na místě hotově nebo zpětně převodem na účet. Po proběhnutí výlepu je zákazník informován pomocí SMS o zdárném ukončení kampaně, fotky jsou mu v případě zájmu zaslány přes portál uschovna.cz. V minulosti byly všechny fotky nahrávány na cloudové úložiště dropbox.com, kam měli zákazníci přístup.

Společnost však nemá žádný informační systém, který by hlídal probíhající a kontroloval proběhnuté procesy. Jediným standardizovaným postupem, kde je vycházeno z tezí, je právě výše zmíněný postup při obslužení zákazníka. Jiné postupy nejsou standardizované, závisí jen na intuici majitele.

Lidé

Jak bylo uvedeno, společnost stojí na aktivitách majitele a nemá uzavřené zaměstnanecké poměry. Práci pro ni na zakázku odvádějí jiní živnostníci. Na zákazníky je hleděno jako na zdroj příjmu a i proto existuje snaha jim proces předání plakátů co nejvíce usnadnit.

Materiální prostředí

Materiální prostředí existuje pouze v rovině symbolů, loga, plakátů či webových stránek. Neexistuje naopak žádné konkrétní místo, se kterým by si mohli zákazníci službu spojit.

5.3.2 SWOT analýza

SW (slabé a silné stránky)

Mezi silné stránky řadím znalost místního prostředí, které je klíčové pro obor podnikání. Díky neuzavření standardních pracovních poměrů je společnost zcela flexibilní a v případě změn na trhu může rychle propustit pracovníky bez závazků k nim a začít podnikat jinak nebo v jiném oboru. Dále společnost neručí za úrazy pracovníků při tomto nebezpečném povolání (pády ze žebříku, autonehody).

Mezi slabé stránky podniku naopak dlouhodobě patří vysoká iniciativa majitele a slabá schopnost delegování. Aktivita majitele může být i výhodou, pokud je zacílena na dlouhodobé plány společnosti nebo řešení klíčových sporů či zakázek. V situaci, kdy majitel provádí 100 % administrativní práce a 25 % lepičských prací, nemůže mít dostatečný nadhled a především čas pro naplňování dlouhodobého plánu společnosti.

Druhou slabou stránkou je závislost na dodavatelích práce. V případě jejich dohody může být společnost paralyzována. Dále se jedná o malý počet zákazníků a neexistující plán pro případ recese nebo krize.

OT (příležitosti a hrozby)

Obraty v oboru přes neexistenci konkurence jsou relativně nízké. Proto by hrozbou byl příchod konkurence, která by se rozhodla oslovovat stávající zákazníky. Pokud by se jí povedlo získat některého nebo oba z hlavních odběratelů, hrozilo by ohrožení fungování společnosti. Další nebezpečnou konkurencí je ilegální konkurence, která by rozhodla ničit naši práci. Obávám se, že úmyslné strhávání plakátů by se obtížně stíhalo a i pokud ano, poškození jména společnosti by to nezabránilo.

Za hrozbu také považuji přechod odběratelů na jiné reklamní médium, zejména na internet. Na základě sestavené matice jsem došel k závěru, že obě hrozby jsou velmi vážné, ale liší se v realnosti. Vstup konkurence je reálný v případě uvedeném v kapitole "Porterův model pěti sil". Výrazný pokles zájmu o plakátovou reklamu neočekávám. Domnívám se naopak, že bude stále využívána jako doplněk i jako relativně levná forma reklamy.

Jak bylo uvedeno v analýze makroprostředí, společnost po celou svou historii zažívá ekonomický růst v národním hospodářství. Hrozbou je tedy také nástup krize, na kterou nemusí být společnost připravena.

Příležitostí není mnoho. Jedná se o nepříliš progresivní odvětví. V širokém pohledu uvedu jako příležitost konec internetu, nebo jeho výrazné omezení. V užším pohledu je příležitostí růst poptávky po nabízených službách.

5.3.3 Výstup SWOT analýzy a podstrategie

Na základě situační analýzy byla vytvořena SWOT analýza, kterou zobrazuje obr. 4.

Obr. 4, SWOT analýza

SWOT	
<p>Silné stránky: znalost místního prostředí, nenesení odpovědnosti za úrazy pracovníků, flexibilita, krátká splatnost faktur</p>	<p>Slabé stránky: slabá schopnost delegování ze strany majitele a závislost činností na něm, závislost na dodavatelích pracovní síly, malý počet klíčových zákazníků</p>
<p>Příležitosti: omezení reklamy na internetu, růst poptávky po plakátové reklamě z jiného důvodu</p>	<p>Hrozby: vstup relevantní konkurence do odvětví v místě provozu, aktivity ilegální konkurence, posilování vlivu internetu v reklamě, nespokojenost občanů s výlepem -> vliv na komunální politiky</p>

zdroj: vlastní zpracování, 2019

V teoretické části práce byly popsány čtyři podstrategie, které mohou být vyústěním SWOT analýzy. Z výstupu pro vybranou společnost vyplývá nutnost práce na eliminaci slabých stránek.

Lze konstatovat, že není možné očekávat velké příležitosti na trhu výlepu plakátů. Z toho důvodu vidím jako ideální podstrategii, která se zaměřuje na omezení dopadu hrozeb a která zároveň eliminuje slabé stránky.

6 Marketingový výzkum

Společnost nikdy neuskutečnila ani neobjednala výzkum, jehož metody by vycházeli z teoretické části této práce. Nemá tak k dispozici dostatečná kvantitativní data. Tento stav je zarážející, neboť dotazníkové šetření může být velmi efektivní i při nízkých nákladech. Pozorováním lze správně analyzovat současné zákazníky, obtížně se ale pomocí pozorování objevují nové segmenty trhu nebo plány zákazníků ohledně reklamy.

Výzkumem oslovím současné zákazníky, kteří objednávají výlep plakátů na veřejné plochy, a obyvatele obcí, kteří jsou potenciálními příjemci sdělení. Rozhodl jsem se naopak vynechat zajištění městských výlepů, neboť se domnívám, že v této oblasti je situace optimální a není potřeba ji měnit.

6.1 Cíle

Hlavním cílem je poznání skutečných potřeb a plánů zákazníků.

Dílčí cíle:

1. Získání faktických dat o respondentech.
2. Zjištění čtenosti vývěsních tabulí u jednotlivých skupin obyvatelů.
3. Zjištění názoru na zpoplatnění výlepu obyvateli obcí.

6.2 Metody

Na základě stanovených cílů jsem se rozhodl provést dvě dotazníková šetření. První šetření proběhlo na území obcí Nižbor, Hýskov, Chyňava a Hostomice. Respondenty byli potenciální příjemci sdělení plakátových kampaní. Občané byli dotazováni v různých dnech (všední dny, víkendy) a hodinách. Dotazování proběhlo osobně.

Druhé šetření proběhlo elektronickou formou. Respondenty byly současní zákazníci. Dotazníky byly zaslány pracovníkům společností, se kterými je společnost v kontaktu. Pracovníci byli požádáni o předání dotazníku vedoucímu marketingového oddělení. Dotazníkové šetření bylo zvoleno z důvodu vnímané nutnosti doplnění kvantitativních dat k existujícím kvalitativním, získaným pozorováním. Další výhody dotazníkového šetření spatřuji ve finanční nenáročnosti. Oba dotazníky obsahovali otevřené i uzavřené otázky a jsou přílohou práce (E a F).

6.3 Plán

Data pro oba dotazníky byla sbírána od začátku listopadu roku 2018. Ukončení výzkumu bylo naplánováno na 30. 11. 2018. Tento termín byl nakonec o několik dnů překročen.

6.4 Výstupy marketingových výzkumů

6.4.1 Současní zákazníci

Celková návratnost elektronického dotazníku byla 80 %. Osloveno bylo 100 % zákazníků, kteří tvoří 70 % příjmů společnosti a 50 % ostatních zákazníků. Návratnost dotazníku od první skupiny byla 100%, u druhé skupiny 40%. Vzhledem k výrazně nerovnoměrnému rozdělení tržeb mezi zákazníky považují výsledný vzorek za reprezentativní.

23 % respondentů uvedlo národní nebo nadnárodní působnost společnosti, ve které působí. 69 % zákazníků má pět a více zaměstnanců. Společnosti s širší geografickou působností shodně uvedly, že plakátovou reklamu považují za vhodnou součást komunikačního mixu. 67 % z nich se domnívá, že bez dalších reklamních kanálů by plakátová reklama nepadala na úrodnou půdu. Tyto společnosti si cení geografického zacílení a nízkých nákladů.

67 % zákazníků s národní a širší působností vnímá budoucnost plakátové reklamy pozitivně. Domnívají se, že plakáty budou stejně jako dnes i nadále sloužit jako vhodný doplněk. Zbývající společnost naopak předpokládá, že v horizontu tří až pěti let přestane využívat plakátovou reklamu a výdaje na ní použije pro internetovou propagaci.

Firmy, organizace i jednotlivci s lokální působností si obecně nejvíce považují nízké ceny (89 %). Mnohé také uvádějí (22 %), že si dražší inzerci nemohou dovolit. 33 % těchto společností uvedlo, že plakátové reklamy využívá díky společnosti "Výlep plakátů". Pokud by nabídka na trhu nebyla, tuto inzerci by pravděpodobně nezvažovaly. 76 % zákazníků plánuje inzerovat beze změny. 24 % zákazníků plánuje zvážit výsledky kampaně a na základě těchto výsledků se bude rozhodovat o dalších formách reklamy. 33 % respondentů z této skupiny také uvedlo, že v případě rapidního zvýšení tržeb zváží funkci plakátových kampaní a své možnosti propagace pomocí "nákladnějších" médií.

Mezi zákazníky s nižším počtem zaměstnanců než pět panuje shoda (100 %) na cenové dostupnosti plakátové reklamy. Tyto subjekty obvykle využívají služby vybrané společnosti v kombinaci s internetem (sociální sítě, internetové stránky, inzerce na internetových

stránkách). 50 % z nich plánuje podat k výlepu své s plakáty v blízké době, zbylých 50 % subjektů si není jisto, kdy bude potřebovat tuto službu využít, ale vidí v ní smysl.

Valná většina zákazníků uvedla, že je spokojena se současným stavem, kdy jsou plakáty vyzvedávány na základě domluvy kdykoliv a kdekoliv v Berouně. Respondenti se naopak negativně staví k možné nutnosti donášet plakáty do sběrného místa.

Z dat plyne, že existují dva výrazné obsluhované zákaznické segmenty. Rozdělení do těchto segmentů neodpovídá současnému dělení do tří kategorií, které společnost používá. Segmenty jsou vnitřně poměrně homogenní v potřebách, finančních možnostech i způsobech uvažování o plakátech a jejich funkci.

Jedni si přejí spíše nízkou cenu, druzí by spíše ocenili větší komplexnost služeb, protože plakáty považují spíše za doplněk. Skupina preferující nízkou cenu by v případě zvýšení pravděpodobně zvažovala zajištění výlepu vlastními silami. Zákazníci, pro které jsou plakáty doplňkem, naopak změnu dodavatele zváží spíše v případě komplexnější nabídky případné konkurence.

Mohlo by se zdát, že došlo pouze ke sloučení původně vnímaných skupin 2 a 3, ale není tomu tak. Některé maloobchodní společnosti používající plakáty jako doplněk jsou velmi sensiblní na změnu ceny a ostatní druhy reklamy si plánují zajišťovat samy. Došlo tedy spíše k rozdělení třetí skupiny do dvou předchozích, byť i v tomto rozdělení bychom našli výjimky.

V současné době si společnost existenci těchto segmentů uvědomuje jen vzdáleně. Vytváří cenové balíčky, kterými se snaží oslovit domnělé tři skupiny zákazníků. Tato snaha se z části daří, ale je omezena využíváním jediného komunikačního mixu.

Domnívám se, že nastal čas pro uznání segmentů, které odhalil dotazníkový výzkum a upozadění dělení, jenž bylo sestaveno na základě pozorování a intuice. Nastal čas pro vytvoření rozdílných komunikačních mixů. Společnosti také chybí v portfoliu nabídka dalších možností reklamy, které by ocenili někteří zákazníci a které by společnost ochránily před novou konkurencí.

Při objevení nového segmentu je někdy potřeba aby byl různými metodami (návštěva nové cílové skupiny v jejím prostředí, shlédnutí krátkého videa se zástupcem této skupiny) představen vedoucím pracovníkům. (Volek, 2018). Vzhledem k povaze podniku a objevené cílové skupině není toto představení nutné.

Dalším segmentem společnosti jsou města. Služby nabízené tomuto segmentu však nebyly předmětem výzkumu z důvodu uvedeného výše.

6.4.2 Potenciální příjemci sdělení

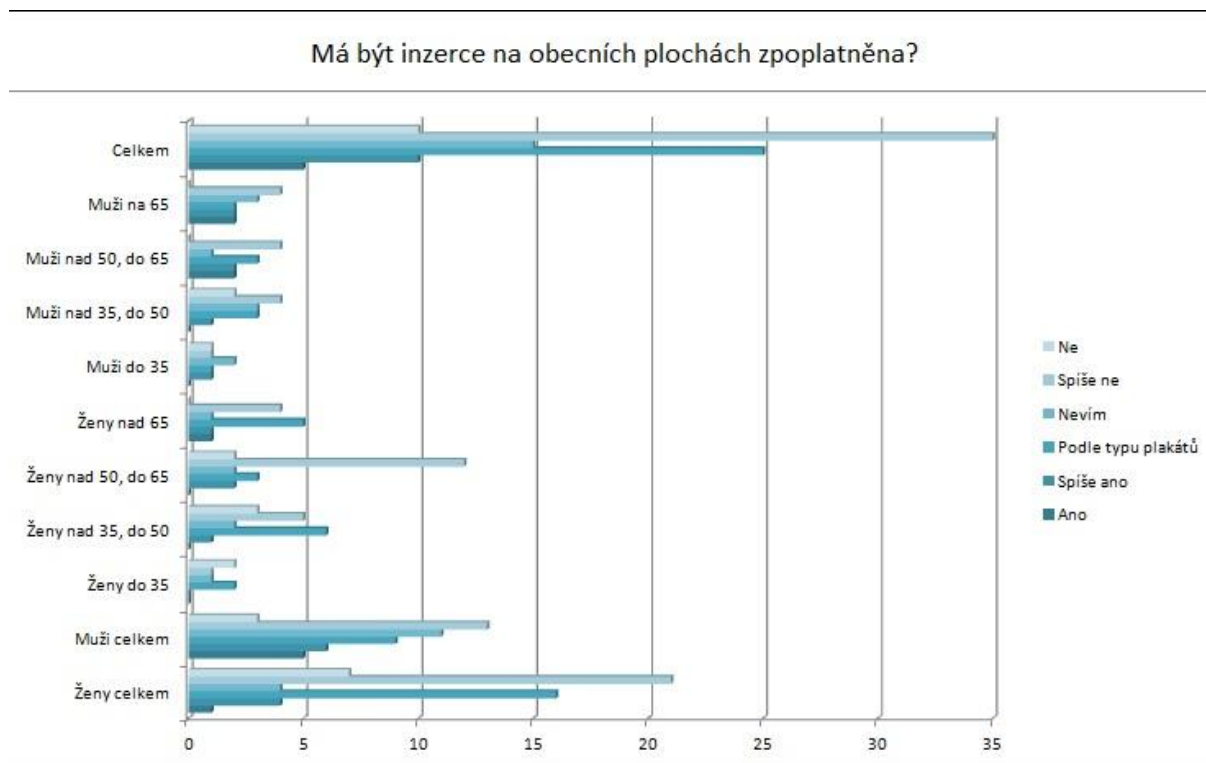
Na dotazníky odpovědělo 100 obyvatel, osloveno bylo 140 obyvatel. Návratnost dotazníku je 71 %. Dotazníky vyplňoval tazatel, respondentům byly kladeny otázky ústně. Za zodpovězení otázek nedostávali respondenti žádnou odměnu.

Osobní dotazování bylo zvoleno z důvodu opuštění sociální bubliny autora. Průměrný občan České republiky je podle Českého statistického úřadu starší než 42 let, autorovi je 22 let. Lze předpokládat, že plakáty čtou spíše starší lidé, kteří často nemají připojení na internet. Z údajů Českého statistického úřadu také plyne, že v menších obcích žijí spíše starší lidé. Údaje sice uvádějí jako nejpočetnější skupinu většiny obcí a měst v okrese Beroun lidi ve věku 40 až 44 let, ale poměr starších k této skupině je v menších obcích obvykle vyšší než ve větších.

Celkem odpovědělo 53 % žen a 47 % mužů. 12 % respondentů bylo mladších třiceti pěti let, 40 % respondentů se pohybovalo mezi třiceti pěti a padesáti lety. Respondentů starších padesáti, ale mladších šedesáti pěti let bylo 33 %. Obyvatel nad 65 let odpovědělo 25 %.

9 % respondentů uvedlo, že vystudovalo vysokou školu, 36 % střední školu s maturitou, 41 % střední školu bez maturity a 24 % respondentů uvedlo, že dosáhlo základního vzdělání. 30 % procent všech odpovídajících plochy nečte, 42 % občasně, 11 % každý týden a 7 % denně. 15 % vybraného vzorku neví, jestli je vhodné plochy zpoplatnit. 44 % respondentů si myslí, že není nebo spíše není správné plochy zpoplatňovat, 16 % respondentů by naopak plochy zpoplatnilo. 25 % respondentů uvedlo překvapivou odpověď, která nebyla v nabídce. Tito respondenti uvedli, že považují za správné zpoplatnit komerční výlepy, ale nekomerční akce by nechali vylepovat zdarma (pro účely grafu byla přidána tato odpověď "podle typu plakátů").

Obr. 5, Názory občanů na zpoplatnění výlepu plakátů v jejich obci (uvedeno v jednotkách obyvatel)



zdroj: vlastní zpracování, 2019

Z grafu plyne, že se v současné době nemusí společnost obávat zpoplatnění výlepu v menších obcích z důvodu tlaku obyvatel. Nejen z odpovědí, ale také z osobního kontaktu bylo patrné, že tato otázka není pro většinu obyvatel palčivá.

V této práci nebudou rozepsány výsledky dalších kategorií tohoto dotazníku. Níže jsou uvedeny některé výsledky, které mohou být podmíněné pro tvorbu střednědobého plánu.

1. Se zvyšujícím se věkem se zvyšuje počet čtenářů ploch bez ohledu na pohlaví.
2. 100 % vysokoškolsky vzdělaných respondentů se nedomnívá, že v dnešní době je správné zpoplatňovat plochy v malých obcích, s klesajícím vzděláním naopak podíl kladného postoje ke zpoplatnění roste.
3. Většina respondentů si nepamatuje komerční sdělení, které by v poslední době na ploše četli. Pokud si však pamatují, jedná se o loga, výrazné nápisy a oblasti jejich zájmu.

Dále ze získaných dat plyne, že většina lidí plochy registruje a pamatuje si některé údaje (velká loga, velké nápisy, důležité informace o jejich zájmu). Plochy zároveň nejvíce zajímají starší obyvatele. Společnost tato data může přednést potenciálním zákazníkům a přesvědčit

je o správnosti inzerce akcí, které jsou určeny pro tuto skupinu obyvatel. Optimálním způsobem inzerce jsou větší formáty s jednoznačným sdělením.

7 Strategie

7.1 Plánování

Cílem strategického plánu rozhodně není zásadně měnit dosavadní směřování společnosti. Společnost má určitou historii, na základě které se jí podařilo získat spolupracovníky a jisté portfolio zákazníků. Naopak cílem je připravit společnost na omezení aktivit majitele. Tyto přípravy jsou klíčové v oblasti financování (navýšení tržeb), standardizaci postupů a personální stabilitě. V rámci příprav i naplňování cílů je nutné brát v potaz poslání společnosti, které je uvedeno v jejím představení.

Podstatným cílem plánu je koncepčně pracovat na nedostatcích a zlepšovat silné stránky tak, aby byla společnost připravena na hrozby. Nedostatky, přednosti i hrozby plynou ze SWOT analýzy.

Po zvážení současného stavu a výsledků marketingového výzkumu jsem vymezil cíle a úkoly, které by vybraná společnost měla během následujících třech let provést.

7.2 Cíle

1. Navýšení marží o 100 % do 31. 12. 2020.
2. Zvýšení počtu pracovníků na výleповé práce a personální zajištění běžného chodu společnosti do 31. 12. 2019.
3. Rozšíření portfolia zákazníků o 40 % do 1. 7. 2020.
4. Přesegmentování dle výsledků výzkumu a sestavení marketingových mixů nových segmentů do 30. 8. 2019.

7.3 Strategie

V návaznosti na stanovené situační analýzy se domnívám, že není vhodnou formou další geografické rozšiřování působnosti. Naopak vzhledem k nutnosti personálního zajištění se zdá být snadnou formou další penetrace lokálního trhu. Tato penetrace však nevyklučuje cílení na zákazníky, kteří v lokalitě nesídlí. Je důvodné propagovat služby v bližších částech velkých měst, jako je Praha a Plzeň. Potenciální zákazníci z těchto lokalit budou však moci využít jen služeb nabízených v nyní obsluhovaném regionu.

Za klíčovou považuji změnu formy podnikání z OSVČ na s. r. o.. Hlavní výhody vidím v lepším přístupu do výběrových řízení a lepším postavení při jednání s velkými hráči trhu. Jedná se o jednání se zákazníky, dodavateli i strategickými partnery. V cílech je uvedeno navýšení počtu zákazníků, domnívám se, že jednou z cest k naplnění cíle je oslovení strategických partnerů s možností spolupráce. Některé potenciální partnery jsem jmenoval v práci výše.

Další změny, které pro optimální fungování strategie a naplnění cílů budou potřeba, jsou sepsány níže, dle oblastí marketingového mixu. Nejsou popsány všechny oblasti mixu, ale jen ty, kde se autor domnívá, že by mělo dojít ke změně.

7.3.1 Změny v oblasti produktu

Snahou strategie by měla být nejen tržní, ale také produktová diferenciacce. Je nutné složením služeb a jejich balíčků připravit vhodné komplexní produkty, které budou za různou cenu komunikované oběma cílovým segmentům.

V případě tvorby komplexních balíčků pro společnosti, které v plakátech vidí doplněk, uvažuji o možnosti rozšíření nabídky o další tištěnou reklamu v regionu. Takovou reklamou je billboardová reklama, reklama na autobusových zastávkách, v autobusech nebo zprostředkování inzerce v lokálních denících.

Předpokládám dodržení metody ABC, která vychází z Paretova pravidla. Předpokládám také, že valnou většinu nadstavbových služeb zprostředkuje pracovník společnosti, ale samotnou práci vykoná subdodavatel.

Je potřeba si uvědomovat nebezpečí, že v případě nadstavbových služeb, které jsou drahé, hrozí v případě zájmu o tyto služby nutnost stát se plátcem DPH. Při poskytování služeb velkým firmám je však i bez toho velkou výhodou být plátcem. Pro obsluhu velkých zakázek může existovat formálně jiná právnická osoba. Plakátové zakázky pro nejmenší odběratele mohou formálně být řešeny jako zakázky pro OSVČ z důvodu konkurenceschopnosti.

7.3.2 Změny komunikačního mixu

Jak bylo uvedeno již výše, společnost má relativně vysoké fixní náklady oproti variabilním. Z toho důvodu se domnívám, že by měla zvýšit vlastní propagaci. Je třeba aby utvořila dva komunikační mixy pro dva segmenty trhu, které vycházejí z marketingového výzkumu a jsou vymezeny výše.

Ani pro jeden z těchto segmentů není vzhledem k předmětu podnikání nezbytně nutné zlepšování mediálního obrazu pomocí PR nebo sponzoringu. Pro takové aktivity pravděpodobně ani nebudou v blízké době prostředky.

Pro lokální subjekty, které využívají plakátovou reklamu primárně z důvodu cenové dostupnosti, bude vytvořena facebooková kampaň, která v určitém termínu nabídne slevu pro některé oblasti a formáty. Tuto kampaň lze doplnit plakáty.

Pro zákazníky používající plakáty jako doplněk společnost připraví komplexní balíčky představené v kapitole "změny v oblasti produktu" a tyto balíčky by měla komunikovat především pomocí direct marketingu (osobně, telefonicky a e-mailem). Jako doplněk k direct marketingu lze využít opět facebookové kampaně s patřičným zájmovým i geografickým cílením.

7.3.3 Změny procesů

Jak bylo uvedeno v současném marketingovém mixu, procesy nejsou standardizovány. To je třeba změnit. Vše co lze standardizovat (postup výlepu, údržby a další) je nutné standardizovat. Není přitom nutné vytvářet elektronický MIS, ale je nutné mít dokumenty na paměti při delegování práce a seznámit s těmito dokumenty pracovníky.

7.3.4 Změny v přístupu k lidem

Je potřeba získat pracovníka do nově vzniklé kanceláře, o které píšu v materiálním prostředí. Úvazek tohoto pracovníka odhaduji na 0,4 až 0,6. Tento úvazek může být navyšován po určité době s ohledem na finanční možnosti.

Dále je třeba zaučit více pracovníků na pozici lepič/lepička. Důvodem je snížení závislosti na malém počtu dodavatelů práce, jak plyne z Porterova modelu i SWOT analýzy.

Poslední změnou je posun ve vnímání zákazníka. Domnívám se, že je třeba změnit situaci, kdy jsou zákazníci obsluhováni na různých místech a v různých časech. Řešením je již zmíněná kancelář, ve které bude pracovník v předem určených dnech a hodinách přijímat plakáty k výlepu. To vyžaduje větší aktivitu zákazníka pro zdárné proběhnutí zakázky. Uvědomuji si rizika odporu zákazníků k tomuto opatření.

7.3.5 Změny materiálního prostředí

Jak píšu v analýze vnitřního prostředí, materiální prostředí je v současné době v rovině symbolů, loga nebo webových stránek, ale není ukotveno ke konkrétnímu místu, případně

vázáno na firemní kulturu nebo oblečení. Vázání na oblečení nebo firemní kulturu není vhodné pro společnost, kterou je "Výlep plakátů". Naopak podací místo ve formě malé, přívětivě vybavené kanceláře poblíž centra města, je ideální příležitostí jak předejít obavám, které jsou s nákupem služeb spojené. Na stěně kanceláře si představuji velkou orientační mapu oblasti, ve které probíhají výlepy. Kancelář souvisí také se způsobem distribuce.

7.3.6 Hrozby

Největší hrozbou pro implementaci strategie a naplnění jejich cílů je odchod některého z klíčových zákazníků ke konkurenci nebo substitučnímu produktu. Možnost, že tato situace nastane je středně velká. Vážnost je však natolik vysoká, že by byly v ohrožení ostatní cíle, ke kterým jsou zapotřebí finanční prostředky.

8 Implementace

Implementaci bude muset realizovat současný vlastník společnosti, který se však bude zasazovat o postupné předávání kompetencí administrativnímu pracovníkovi (fakturace, hlídání cílů, řešení objednávek) a lepičům (vyzvedávání plakátů, míchání lepidla).

Vzhledem k mnoha slabým stránkám a hrozbám je zapotřebí opatrnosti a ekonomické rozvážnosti při naplňování cílů. Je třeba na strategii hledět jako na celek, pochopit jednotlivé změny v částech marketingového mixu a s přihlédnutím k těmto, popsaným změnám realizovat cíle.

8.1 Okamžitá opatření

Okamžitá opatření budou realizována v krátkém časovém horizontu. Postupná implementace bude spuštěna 1. 7. 2019, tedy po proběhnutí prvního vrcholu sezony. Na letní prázdniny jsou plánována opatření, která mají potenciál přinést okamžitou změnu a nejsou náročná na splnění. Během měsíce září a října probíhá druhý vrchol sezony, takže opatření projdou zatěžkávací zkouškou.

Krátkodobé úkoly:

1. Do 5. 7. 2019 budou sepsány standardizace postupů výlepu plakátů, údržby ploch a oslovení klientů. *(pro příklad jsou v příloze B uvedeny "instrukce pro lepiče", které jsem pro tyto účely sestavil)*
2. Do 10. 7. 2019 bude založena společnost s ručením omezeným.
3. Do 15. 7. 2019 budou sestaveny seznamy poskytovatelů všech výše zmíněných reklam, které mohou být součástí komplexních nabídek pro větší firmy. Seznamy budou obsahovat ceníky poskytovatelů, kontakt a umístění nosičů, které nabízejí.

8.2 Úkoly s datem splnění do jednoho roku

Na úkolech s datem splnění do jednoho roku doporučuji začít pracovat hned, jak to bude možné. Jedná se o úkoly, které není možné obvykle splnit v řádu dnů (přípravy, analýzy, studium).

1. Do 31. 12. 2019 bude uzavřen pracovní poměr se zaměstnancem se schopností zvládat kancelářskou práci i prodejní činnost. Úvazek tohoto zaměstnance bude roven přibližně nákladům odpovídajícím 1/2 získaných marží.

2. Do 31. 12. 2019 bude pronajata kancelář, která se nachází do jednoho kilometru od berounského Husova náměstí. Měsíční nájemné kanceláře nebude převyšovat 10 000 Kč včetně energií a poplatků.
3. Do 30. 11. 2019 bude zaučen minimálně jeden další pracovník na pozici lepič/lepička.
4. Do 30. 11. 2019 bude sestaven podrobný plán, jak postupovat v případě výrazné ekonomické recese.
5. V případě, že do 2. 2. 2020 neobjedná pět nových zákazníků z každého segmentu trhu výlep plakátů na veřejné plochy se svolením obcí, proběhne přehodnocení způsobu oslovování těchto segmentů.

9 Kontrola

Navrhuji pravidelné, preventivní měsíční kontroly plnění cílů, vždy k 30. dni v měsíci. Pokud hrozí nenaplnění cíle před mezním termínem, měla by být přijata opatření. Další kontroly by měly následovat v den mezního termínu.

Pro splněné cíle navrhuji následné kontroly každé dva měsíce, které by měly zjistit zda nedošlo ke zhoršení stavu po naplnění cíle. V případě nenaplnění cíle jsem pro častější kontroly a přijetí opatření.

Z finančního hlediska navrhuji kontrolu interní. Kontrolu povede současný majitel, ale bude ji aktivně konzultovat se všemi aktuálními pracovníky.

Závěr

Práce si kladla za cíl sestavení střednědobého plánu vybrané společnosti. Dílčím cílem bylo sepsání poznatků k řešené problematice na základě sekundárních zdrojů. Práce dále pro naplnění těchto cílů zobrazuje aktuální situaci zkoumané společnosti nebo výsledky marketingového výzkumu. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Z teoretické části práce vychází najevo důležitost plánování ve společnostech. Společnosti, které se opakovaně neptají na svou aktuální pozici, své možnosti a hrozby, mohou být náchylnější k výkyvům trhu, což může v extrémním případě vést ke krachu.

Práce popisuje analýzy, kterými je obvyklé analyzovat pozici podniku na trhu a ptát se na klíčové vlivy z mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. Jedná se o analýzu PEST, PESTLE, Porterův model pěti sil a SWOT analýzu. Tyto nástroje byly využity také v praktické části při zkoumání situace vybrané společnosti.

V celé práci je kladen důraz na oblast marketingu a služeb. Některé výše uvedené metody jsou i teoreticky popsány s ohledem na oblast služeb, neboť vybraná společnost podniká v oblasti poskytování out-of-home reklamy, což je služba.

Po sestavení upravené analýzy PEST byly odhaleny potenciální hrozby v oblasti ekonomické, konkrétně ve schopnost vypořádání se s první výraznou ekonomickou recesí. Dále byly v rámci této analýzy mimo jiné zvažovány tlaky občanů obcí na zpoplatnění ploch. Obavu z těchto tlaků však snížily výsledky výzkumu, který byl v rámci práce proveden.

Z Porterova modelu pěti sil vyplývá, že podnik je závislý na malém počtu pracovníků a malém počtu klíčových zákazníků. Dále se ukázala jako nejistá budoucnost venkovní reklamy s ohledem na vliv internetu. Na druhé straně však z tohoto modelu vyplývá, že podnik je pružný, má krátkou splatnost faktur a velkou konkurenční výhodu ve znalosti místního prostředí. Dílčí příležitosti, hrozby, slabé i silné stránky společnosti jsou přehledně uspořádány v rámci SWOT analýzy.

Za pomoci dvou dotazníkových šetření byla získána primární data o názorech stávajících zákazníků a potenciálních příjemcích sdělení. Na základě těchto dat byl odhalen nový tržní segment. Vytvořená strategie reflektuje jak výsledky dotazníkových šetření, tak výstupy situační analýzy. Snaží se oddělit běžné fungování společnosti od činnosti majitele, zvýšit marže a ochránit společnost před negativními vlivy, které ji dříve nebo později mohou potkat.

Práce mi pomohla k utřídění myšlenek ohledně směřování a řízení vybrané společnosti. Získané poznatky z psaní této práce využiji při aplikaci závěrů strategie ve vybrané společnosti, neboť jsem jejím majitelem.

Seznam tabulek

Tab. 1, Výhody a nevýhody venkovní reklamy, strana 2

Tab. 2, Ansoffova matice, strana 16

Seznam obrázků

Obr. 1, Bostonská matice, strana 17

Obr. 2, Vrstvy produktu, strana 19

Obr. 3, Model AIDA, strana 20

Obr. 4, SWOT analýza, strana 41

Obr. 5, Názory občanů na zpoplatnění výlepu plakátů v jejich obci, strana 46

Seznam použité literatury

- Ariely, D. (2009). Jak drahé je zdarma. Praha: Práh.
- Burešová, K. (2019). Internet používáme už 27 let. *Statistika & my*, 9 (3), 18-19
- Businessvize.cz (2011). Businessvize. Cit. 25. 1. 2019, dostupné z:
<http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>
- Byznys.ihned.cz (2018). *Závislost Česka na zahraničním obchodu roste. Hodnota exportu vzhledem k hdp se zvýšila z 27 na 67 procent, ukazuje analýza.* Cit. 15. 2. 2019, dostupné z:
<https://byznys.ihned.cz/c1-66290800-zavislost-ceska-na-zahranicnim-obchodu-roste-podil-exportu-na-hdp-se-za-posledni-dve-desetileti-zvysil-ze-27-na-67-procent-ukazuje-analyza>
- Česká televize (2017). *Začal platit zákaz billboardů u dálnic. Zmizet by jich mělo na tři tisíce.* Cit. 12. 3. 2019, dostupné z <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/2226889-zacal-platit-zakaz-billboardu-v-ochrannem-pasmu-silnic-zmizet-jich-melo-na-tri-tisice>
- Český statistický úřad (2016a). *Regionální HDP.* Cit. 12. 3. 2019, dostupné z:
https://www.czso.cz/csu/xb/regionalni_hdp
- Český statistický úřad (2016b). *Vysokoškoláků rapidně přibývá.* Cit. 20. 3. 2019, dostupné z:
<https://www.czso.cz/csu/czso/vysokoskolaku-rapidne-pribyva>
- Český statistický úřad (2019). *Aktuální populační vývoj v kostce.* Cit. 20. 3. 2019, dostupné z:
<https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>
- Eger, L., Prantl, D. & Ptáčková, K. (2017). Komerční komunikace. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni
- Hesková, M. (2012). Teorie, management a marketing služeb. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s.
- Huntová, H. (2018). Rok GDPR. *Marketing & komunikace*, 28 (4), 8)
- Jahn, A. (2018). Zavedení produktu na trh s důrazem na konkurenci (diplomová práce). Plzeň: Západočeská univerzita
- Karlíček, M (2018). Úvodník. *Marketing & komunikace*, 28 (2), 5
- Kotler, P. & Keller, K. (2013). Marketing management. Praha: Grada Publishing
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G. (2007). Moderní marketing. Praha: Grada Publishing
- Managementmania.cz (2015). *Smart.* Cit. 30. 1. 2019, dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/smart>

- Managementmania.cz (2016a). *Situační analýza (Situation analysis)*. Cit. 15. 1. 2019, dostupné z: <https://managementmania.com/cs/situacni-analyza-situation-analysis>
- Managementmania.cz (2016b). *Marketingové mikroprostředí*. Cit. 20. 1. 2019, dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingove-mikroprostredi>
- Managementmania.cz (2017). *Ansoffova matice*. Cit. 1. 2. 2019, dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ansoffova-matice>
- Marketingmind.cz (2019). *BCG matice: produkty v kontextu trhu a jeho růstu*. Cit. 15. 2. 2019, dostupné z <https://www.marketingmind.cz/bcg-matice-priklady-a-vyuziti-v-praxi/>
- Masařová, K. (2014). *Billboard - součást outdoorové reklamy aneb žijeme v džungli?*. Ostrava: KEY Publishing s. r. o.
- Mediaguru (2007). *Co vlastně znamená to PR?*. Cit. 30. 1. 2019, dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2007/06/co-vlastne-znamenava-to-pr/>
- Mendelova univerzita v Brně (2019). *SWOT analýza*. Cit. 26. 1. 2019, dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=60423
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (2015). *Vysoké školství České republiky v mezinárodním srovnání na základě OECD Education at a Glance 2015*. Cit. 2. 4. 2019, dostupné z: http://www.msmt.cz/uploads/odbor_30/Jakub/Zprava_OECD_EAG_2015.pdf
- Novinky (2013). *Zářivé a blikající billboardy překračují normy, ministři je chtějí omezit*. Cit. 3. 4. 2019, dostupné z <https://www.novinky.cz/domaci/290470-zarive-a-blikajici-billboardy-prekracuji-normy-ministri-je-chteji-omezit.html>
- Novinky (2016). *První banka nabídla v Rakousku islámský účet, sklídila kritiku*. Cit. 17. 1. 2019, dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/392278-prvni-banka-nabidla-v-rakousku-islamsky-ucet-sklidila-kritiku.html>
- Payne A. (1996). *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.
- Samuelson, P. & Nordhaus, W. (2010). *Ekonomie*. Praha: NS Svoboda
- Sdružení pro internetový rozvoj (2011). *TZ Internetová reklama hlásí 7,7 mld. korun za loňský rok*. Cit. 13. 3. 2019, dostupné z: <http://www.spir.cz/tz-internetova-reklama-hlasi-7-7-mld-korun-za-lonsky-rok>
- Straková, J. & Váchal, J. (2010). *Situační analýza, strategické řízení a rozhodování podniků*. *Mladá věda*. 6 (2), 205-215
- Světlík, J. (2005). *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk s. r. o.

- Šizlingová, A. (2018). Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku (bakalářská práce). Cheb: Západočeská univerzita, dostupné z:
https://otik.zcu.cz/bitstream/11025/32599/1/Bakalarska%20prace_Sizlingova.pdf
- Taušl Procházková, P. (2015). Podniková ekonomika 1. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni
- Technet.cz (2017). *Chemický zločin povede k zákazu látky, která dělá oblečení nepromokavým*. Cit. 12. 1. 2019, dostupné z https://www.idnes.cz/technet/veda/dupont-3m-goretex-teflon.A170324_132253_mob_tech_mla
- The world bank (2017). *GDP per capita, PPP (current international \$)*. Cit. 12. 3. 2019, dostupné z:
https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD?view=map&year_high_desc=true
- Uhřík, D. (2014). Strategická analýza podniku (diplomová práce). Brno: Masarykova univerzita, dostupné z <https://is.muni.cz/th/c5p20/teorieVerejna.pdf>
- Vašítková, M. (2014). Marketing služeb - efektivně a moderně. Praha: Grada Publishing.
- Vodáček, L. & Vodáčková, O. (2009). Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press s. r. o.
- Volek, M (2018). Jak představit novou cílovou skupinu. *Marketing & komunikace*, 28 (4), 14
- Vysekalová, J. (2019). Češi a reklama 2019. *Marketing & komunikace*, 24 (1), 7-8
- Zamazalová, M (2009). Marketing obchodní firmy. Praha: Grada
- Zamazalová, M (2010). Marketing. Praha: C. H. Beck

Seznam příloh

Příloha A, lokální periodika

Příloha B, instrukce pro lepiče

Příloha C, propagační plakát společnosti

Příloha D, aktuální ceník společnosti

Příloha E, dotazník - stávající zákazníci

Příloha F, dotazník - příjemci sdělení

Příloha A - lokální periodika

Společným periodikem pro Berounsko, Hořovicko, Rokycansko a část Příbramska jsou **Podbrdské noviny**. Vycházejí jednou za 14 dnů. Kontaktní osoba: Marta Šestáková Vaculíková (603 712 534)

V Berouně vychází každý den **Berounský deník**. Kontaktní osoba: Jana Vašková (606 635 315).

Občané Hořovic mohou každý měsíc číst **Měšťan Hořovice**. Kontaktní osoba: Jiří Peřina (311 545 317)

Ve Zdicích také měsíčně vycházejí **Zdické noviny**, které má na starost Přemysl Landa (311 685 186).

Chyňavský zpravodaj informuje každé dva měsíce občany Chyňavy, která se nachází od Berouna směrem na Kladno. Kontaktovat lze Dalibora Bartoše (311 691 122).

V Loděnicích vychází pravidelně každý měsíc **Loděnický zpravodaj**.

Nyní už se postupně dostáváme k méně významným, menším obcím. V Hlásné Třebani vychází každý měsíc **Zpravodaj Třeboňských a Rovinských občanů a chatařů**. Pro inzerci kontaktujte redaktora Pavla Procházku (311 681 787).

Občané Litně jsou měsíčně informováni **Liteňským zrcadlem** (724 353 754). Na Tmani vychází měsíčník **Obzor**, který spravuje Jaroslav Horáček (telefon se nepodařil dohledat, email: ou@obectman.cz).

Jednou za čtvrt roku vychází **Hostomický Zpravodaj** v Hostomicích. Každé dva měsíce vyjde Komárovák v Komárově.

Měsíční zpravodaj města Žebráku pravidelně informuje občany Žebráku. Periodikum **Hudlice dnes** i přes svůj název nevycházejí každý den, ale 4x za rok v Hudlicích. **Nižborský list** informuje o aktuálním dění občany Nižboru též 4x za rok. Poslední plátek stojící za zmínku je **Tetínský zpravodaj**.

Součástí změny bude také jiný přístup k pracovníkům. Hlavním důvodem je nespokojenost obou pracovníků se zátěží (příliš velká) v některých dnech. Navrhují nabízet menší díly práce více pracovníkům na DPP po vzoru konkurence. Plakáty k výlepu odpočítá každému lepiči pracovník kanceláře (předpokládáme majitel) a lepič si pro ně dorazí do kanceláře."

Příloha B: Instrukce pro lepiče

b) Údržba

- 1. Oprava plakátů, které se z části odtrhly (dolepení rohů apod.).*
- 2. Lepič zkontroluje, zda se vrstva plakátů na některém místě neodlupuje nebo není uvolněná. Pokud se rozhodne pro otrhání části plochy, je nutné aktuální plakáty strhnout CELÉ NEBO VŮBEC. Je nemyslitelné, aby platící zákazník našel na ploše část svého plakátu, případně plakát napůl přelepený jiným. TO SE NESMÍ STÁT.*
- 3. Nejdříve probíhá údržba, až po ní výlep. To z důvodu použití plakátů na zalepení ošklivých míst.*

a) Výlep

- 1. Nové plakáty nesmí zakrývat obsah (rozuměj text nebo větší část obrázku) dříve vylepených, ale stále aktuálních plakátů.*
- 2. Přednostně jsou novými plakáty zakrývána místa, která nevypadají dobře (dříve otrhaná, oloupaná, křivě vylepená). Optimální je vylepování stejných formátů na sebe (A3 na A3, A2 na A2 apod.)*
- 3. Plakáty se vylepují rovně dle konstrukce a ostatních plakátů.*
- 4. MEZI PLAKÁTY LEPIČ DĚLÁ NĚKOLIKACENTIMETROVÉ PŘELEPY, které slouží jako ochrana proti zakrucování stran. Tyto přelepy jsou potřeba zalepit a proto je vhodné vylepovat každý plakát zvlášť.*

WWW.VYLEPPLAKATU.PL

A3 / 16 Kč
A2 / 21 Kč

RAKOVNÍK
85 ploch

PRAHA
ZÁPAD
92 ploch


BEROUN
125 ploch

PLZEŇSKO
300 ploch

**VYLEP
PLAKÁTŮ**

DLOUHODOBÉ KAMPANĚ
JEDNORÁZOVÝ VÝLEP
ON-LINE KONTROLA

VÝLEP KAŽDÝ
TÝDEN!



773 990 008
Štěpán Kebrle
www.vylep-plakatu.cz
vylepyplakatu.beroun@gmail.com

Příloha D: aktuální ceník společnosti

Základní služby	A4	A3	A2	A1**
Výlep plakátu na veřejnou plochu se souhlasem obce*	11,90 Kč	16,00 Kč	21,50 Kč	40,00 Kč
Podání plakátů k výlepu v obci s městským výlepem	Oficiální ceník města (3. tabulka) + 70,00 Kč (libovolné množství)			
Barevný tisk 200 plakátů technologií ofset na billboardový papír	x	1 900,00 Kč	2 600,00 Kč	x
Barevný tisk 300 plakátů technologií ofset na billboardový papír	x	2 200,00 Kč	3 200,00 Kč	x
Barevný tisk 400 plakátů technologií ofset na billboardový papír	x	2 600,00 Kč	4 100,00 Kč	x
* nabídku ploch v jednotlivých obcích najdete v záložce lokality				
** z kapacitních důvodů lze formát A1 objednat maximálně pro 25% ploch na Berounsku a 50% ploch v dalších lokalitách				

Výhodné balíčky služeb			
Číslo balíčku	Popis balíčku	Formát A3	Formát A2
1	Hlavní veřejné plochy Berounska a Hořovicka (120 ploch)	1 800,00 Kč	2 400,00 Kč
2	Nabídka 1 včetně obcí v lokalitě s městským výlepem (175 ploch)*	3 675,00 Kč	3 750,00 Kč
3	Nabídka 2 včetně tisku plakátů (ofset, barevně, billboardový papír)	5 450,00 Kč	6 350,00 Kč
4	Hlavní veřejné plochy oblasti Praha-západ a Berounsko (175 ploch)	2 625,00 Kč	3 500,00 Kč
5	Nabídka 4 včetně obcí v lokalitě s městským výlepem (225 ploch)**	4 245,00 Kč	4 400,00 Kč
6	Nabídka 5 včetně tisku plakátů (ofset, barevně, billboardový papír)	6 200,00 Kč	7 100,00 Kč
7	Všechny nabízené lokality včetně obcí s městským výlepem (330 ploch)	7 000,00 Kč	9 150,00 Kč
* městské výlepy jsou započítány na 14 dnů v Berouně, Králově Dvoře, Hořovicích a Žebráku. Podobná cena formátů je způsobena omezením počtu přijímaných plakátů A2 ve městě Beroun a městě Králův Dvůr, jak je uvedeno v ceníku měst.			
** městské výlepy jsou započítány na 14 dnů v Berouně, Králově Dvoře a Řevnicích. Podobná cena formátů je způsobena omezením počtu přijímaných plakátů A2 ve městě Beroun a městě Králův Dvůr, jak je uvedeno v ceníku měst.			

Ceník městských výlepů v lokalitách	A3 - 7 dnů	A3 - 14 dnů	A2 - 7 dnů	A2 - 14 dnů	Maximální množství
Beroun	24,00 Kč	33,00 Kč	32,00 Kč	42,00 Kč	30 A3, 12 A2
Králův dvůr	24,00 Kč	33,00 Kč	32,00 Kč	42,00 Kč	10 A3, 3 A2
Hořovice - nekomerční akce	20,00 Kč	30,00 Kč	30,00 Kč	45,00 Kč	10
Hořovice - komerční akce	40,00 Kč	60,00 Kč	60,00 Kč	90,00 Kč	10
Žebrák	20,00 Kč	20,00 Kč	30,00 Kč	30,00 Kč	5
Řevnice	25,00 Kč	25,00 Kč	36,50 Kč	36,50 Kč	12

Příloha E: dotazník - zákazníci

1. Jak nazývá společnost, ve které pracujete?

2. Uveďte lokalitu, ve které společnost působí?

a) Středočeský kraj

b) Česká republika

c) Mezinárodní působnost

3. Uveďte prosím přibližný počet zaměstnanců společnosti.

4. Používáte kromě plakátové reklamy také další formy propagace?

a) ne

b) ano, konkrétně se jedná o...

c) považujeme plakáty za vhodný doplněk v rámci komunikačního mixu, reklamy

5. Má podle vás smysl používat plakáty pro propagaci, pokud byste zároveň nevyužili jiné možnosti reklamy?

6. Jak vnímáte budoucnost plakátové reklamy (obecně i z pohledu propagace firmy, ve které pracujete)?

7. Co vnímáte jako hlavní výhodu plakátové reklamy?

8. Vyhovuje vám současný systém podávání plakátů k výlepu? Jak byste se stavili k zavedení sběrného místa pro podání plakátů k výlepu?

9. Jaká akce ze strany "Výlepu plakátů" by vyvolala váš zvýšený zájem o výlep plakátů prostřednictvím naší společnosti?

Příloha F: dotazník - příjemci sdělení

1. Čtete místní výlepové plochy?
2. Je něco, co Vás na nich v poslední době zaujalo?
3. Vyhovuje Vám rozmístění ploch v obci? Pokud ne, co by mělo být jinak?
4. Umístil/a jste někdy plakát na místní plochu?
5. Myslíte si, že má být výlep na obecních plochách zpoplatněn?
 - a) Ano, rozhodně
 - b) spíše ano
 - c) nevím
 - d) spíše ne
 - e) ne
6. Je nějaká jiná venkovní reklama kterou v obci sledujete? (billboardy, stojany, vývěsky)
7. Kolik Vám je let?
 - a) 15 - 35
 - b) 35 - 50
 - c) 65 - 100
8. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
9. Chodíte ke komunálním volbám?

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na střednědobé plány podnikatelského subjektu, jehož hlavní činností je poskytování out-of-home reklamy. Autor práce je vlastníkem společnosti a z toho důvodu je v praktické části práce možné nalézt nejen metody, popsané v teoretické části, ale také autorův osobní pohled, získaný na základě víceletého pozorování a zkušeností.

Práce porovnává názory a postoje více autorů k metodám a nástrojům podnikatelského plánu. V praktické části práce se nachází reálný plán na změnu strategie podniku, který je hlavním výstupem práce. Soustředí se na stanovení cílů společnosti, vytvoření strategií pro naplnění těchto cílů nebo kontrolu plnění. Využívá poznatků z teoretické části a odráží autorovy zkušenosti. Výstup práce bude autor postupně aplikovat v analyzované společnosti.

Kebrle, Štěpán. *Střednědobý podnikatelský plán vybrané firmy*. Plzeň, 2019. 59 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: marketing, podnik, strategický plán

Abstract (anglicky)

This bachelor thesis focuses on the medium-term plans of a business entity whose main activity is to provide out-of-home advertising. The author of the work is the sole owner of the company and consequently in the practical part of the thesis can be found not only the methods described in the theoretical part, but also the author's personal view, obtained on the basis of multi-year observation and experience.

The thesis compares the opinions and attitudes of more authors to inform the methods and tools of a commensurate business plan. In the practical part of the thesis there is a real plan to change the company strategy, which is the main output of the work. It focuses on setting company goals, creating strategies to meet these goals, or controlling performance. It uses knowledge from the theoretical part and reflects the author's experience. The output of the work will be gradually applied by the author in the analysed company.

Kebrle, Štěpán. *Business development plan of a selected company*. Plzeň, 2019. 59 p. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: marketing, company, development plan