

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Komparace marketingových mixů herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone / Marketing mix comparison between RE-LOAD gaming club and SkillZone gaming café

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden / 2015

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Jan Kotrba / PMF 02

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mgr. Jiří Boháček, Dr.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 26. října 2014 v Praze

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu své diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl v průběhu jejího zpracování, stejně jako za poznámky a návrhy ve fázi její finalizace.

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je komparovat marketingové mixy dvou vybraných firem, konkrétně herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone, a na základě získaných poznatků vytvořit návrh doporučení na změny marketingového mixu počítačové herny SkillZone tak, aby se zřetelným způsobem zlepšila její pozice na pražském trhu pronajímání strojového času videoherních platform. Dílčími cíli práce pak jsou:

- shromáždění teoretických poznatků týkajících se dané problematiky;
- formulace metodologie pro zpracování diplomové práce;
- provedení všech nezbytných úkonů k zajištění dat potřebných pro provedení komparace obou vybraných firem;

2. Výzkumné metody:

V rámci literární rešerše dostupných zdrojů byly autorem práce využity zejména metody rozboru a následné komparace. Při získávání a následném zpracování dat pro potřeby porovnání marketingových mixů obou vybraných firem a následného vytvoření návrhu doporučení na změny marketingového mixu počítačové herny SkillZone byla autorem práce využita především metoda mystery shoppingu a dále metody komparace a syntézy.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Autorovi práce se za pomoci provedených šetření podařilo stanovit celkem devadesát jedna komparačních faktorů rozdělených do šesti dílčích oblastí podle jejich příslušnosti ke konkrétní části marketingových mixů herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone. Porovnáním přístupu obou vybraných firem k těmto faktorům následně autor práce vytvořil komplexní přehled z pohledu zákazníka na současnou strukturu marketingových mixů. Ve výsledku autor práce došel k závěru, že největší rozdíl mezi oběma vybranými firmami představuje pojetí jejich komunikačních mixů, přičemž dominance herního klubu RE-LOAD v této oblasti do značné míry kompenzuje jeho nedostatky v ostatních dílčích mixech.

4. Závěry a doporučení:

Autor práce v rámci její praktické části uvádí návrh doporučení na změny marketingového mixu počítačové herny SkillZone, sestavený na základě předchozích učiněných šetření. Za nejvýraznější doporučení s největším dopadem autor práce považuje návrh na modernizaci videoherních počítačů vyskytujících se v počítačové herně SkillZone a návrh týkající se výrazné zvýšení pozornosti věnované komunikačnímu mixu vybrané firmy v čele s urychleným navázáním oboustranně výhodné spolupráce s některým z větších českých herně-informačních médií. Součástí daného návrhu doporučení jsou taktéž některé další méně výrazné návrhy na změny marketingového mixu vybrané firmy.

KLÍČOVÁ SLOVA

marketingový mix, marketingový mix služeb, materiální prostředí, mystery shopping

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of this thesis is to compare marketing mixes of two chosen companies, namely RE-LOAD gaming club and SkillZone gaming café, and based on the acquired data create a proposition for a change in marketing mix of the SkillZone gaming café in such a way that significantly improves its position on Prague market of renting machining time of video game platforms. Sub-goals of this thesis are:

- assembly of theoretical findings related to the given issue;
- verbalization of the methodology for processing the thesis;
- execution of all necessary tasks to secure the data needed for comparison of both chosen companies;

2. Research methods:

During the research of literary resources, the author of this thesis mainly used the method of analysis and subsequent comparison. During the research and the processing of data for the needs of comparison of marketing mixes of both chosen companies and for subsequent creation of a proposition for a change in the marketing mix of SkillZone gaming café, the author used mainly the method of mystery shopping and also the methods of synthesis and comparison.

3. Result of research:

Author of the thesis, using data acquired by undertaking the research, managed to determine ninety one comparison factors divided into six sub-groups based on their allegiance to a specific part of marketing mixes of RE-LOAD gaming club and SkillZone gaming café. By comparing the approach of both chosen companies to these factors, the author subsequently created a complex overview of the current structures of their respective marketing mixes from the viewpoint of a customer. As a result, author of the thesis concludes that the biggest difference between the two chosen companies is represented by their differing concepts of their own communication mixes, while the dominance of RE-LOAD gaming club in this area is largely compensating for its shortcomings in other sub-mixes.

4. Conclusions and recommendation:

In the practical section, author of the thesis presents a recommendation for a change in the marketing mix of SkillZone gaming café, based on the undertook research. According to the author, the most significant proposition is the recommendation to modernise the gaming computers of SkillZone gaming café and the recommendation related to a significant increase in attention paid to the communication mix of the chosen company, including namely timely establishment of mutually beneficial co-operation with some larger Czech videogame journalism media. Part of the given proposition are also some less significant recommendations meant to improve marketing mixes of the chosen company.

KEYWORDS

marketing mix, marketing mix of services, physical evidence, mystery shopping

JEL CLASSIFICATION

M30 General
M31 Marketing
M37 Advertising

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Jan Kotrba
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	PMF 02
Název DP:	Komparace marketingových mixů herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod a cíle práce2. Teoretická východiska3. Význam a pojetí pojmu marketingový mix ve firemní teorii a praxi malých podniků4. Metodika5. Analytická část6. Analýza trhu s vybraným produktem na území hlavního města Prahy7. Komparace marketingových mixů dvou hlavních subjektů operujících na vybraném trhu8. Návrhy a doporučení z hlediska úprav marketingového mixu jednoho z těchto subjektů na základě získaných poznatků9. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• BLAŽKOVÁ, M. <i>Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy</i>. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.• FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. <i>Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.• HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D., VYKYPĚL, O. <i>Strategický marketing : teorie pro praxi</i>. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.• JAKUBÍKOVÁ, D. <i>Strategický marketing: strategie a trendy</i>. 2. rozš. vyd. Praha : Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.• KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. <i>Moderní marketing</i>. 4. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15. 08. 2014• Zpracování teoretické části do 15. 09. 2014• Zpracování výsledků do 30. 10. 2014• Finální verze do 30. 11. 2014
Vedoucí BP:	Mgr. Jiří Boháček, Dr.

V Praze dne 16. 8. 2014

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Milan
Žák

Digitálně podepsal Milan Žák
DN: c=CZ, cn=Milan Žák,
o=Vysoká škola ekonomie a
managementu, o.p.s.,
email=zak@vsem.cz,
serialNumber=ICA-10107655
Datum: 2014.08.16 13:44:30
+02'00'

Obsah

1 Úvod.....	1
1.1 Cíle práce	1
2 Teoretická část práce.....	3
2.1 Vývoj pojmu marketingový mix	3
2.1.1 Marketingový mix ve formátu 4P a 4C.....	4
2.1.2 Další formáty marketingového mixu	6
2.2 Definice pojmu marketingový mix	7
2.3 Pozice marketingového mixu v rámci firemního plánování	8
2.4 Specifika služeb	9
2.5 Produkt	10
2.6 Cena.....	12
2.7 Distribuce	14
2.8 Komunikace	16
2.9 Rozšíření marketingového mixu o 3P služeb.....	19
2.9.1 Lidé	20
2.9.2 Materiální prostředí.....	20
2.9.3 Procesy	21
3. Metodologická část práce.....	22
4. Praktická část práce.....	24
4.1 Stručné představení vybraných firem.....	24
4.1.1 Představení herního klubu RE-LOAD	24
4.1.2 Představení počítačové herny SkillZone.....	25
4.2 Stručný přehled současné tržní situace	26
4.2.1 Makroprostředí vybraných firem	26
4.2.2 Mikroprostředí vybraných firem	29
4.3 Produktový mix vybraných firem	33
4.3.1 Množství a kvalita videoherního hardwaru vybraných firem	33
4.3.2 Množství a kvalita videoherního softwaru vybraných firem	34
4.3.3 Další faktory utvářející vlastní produkt vybraných firem.....	35
4.3.4 Doplnkové produkty vybraných firem	36
4.4 Cenový mix vybraných firem.....	38
4.4.1 Cenotvorba základních produktů vybraných firem.....	39

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

4.4.2 Cenotvorba doplňkových produktů vybraných firem	41
4.5 Distribuční mix vybraných firem	43
4.5.1 Umístění herního klubu RE-LOAD	44
4.5.2 Umístění počítačové herny SkillZone	45
4.5.3 Možnosti parkování v okolí vybraných firem	47
4.5.4 Provozní doba provozoven vybraných firem	47
4.6 Komunikační mix vybraných firem	48
4.6.1 Komunikační mix herního klubu RE-LOAD	48
4.6.2 Komunikační mix počítačové herny SkillZone	50
4.7 Rozšiřující marketingový mix služeb vybraných firem	52
4.7.1 Materiální prostředí, lidé a procesy herního klubu RE-LOAD	52
4.7.2 Materiální prostředí, lidé a procesy počítačové herny SkillZone	53
4.8 Souhrn získaných poznatků	54
4.9 Návrh doporučení pro počítačovou hru SkillZone	61
5. Závěr	65

Seznam grafů a tabulek

Tabulka 1 Příklady dalších historických formátů marketingového mixu	6
Tabulka 2 Běžné komunikační platformy a jejich nástroje.....	18
Tabulka 3 Ceník hlavních produktů herního klubu RE-LOAD.....	39
Tabulka 4 Ceník hlavních produktů počítačové herny SkillZone.....	40
Tabulka 5 Ceník vybraných nápojů a pochutin herního klubu RE-LOAD.....	41
Tabulka 6 Ceník vybraných nápojů a pochutin počítačové herny SkillZone	42
Tabulka 7 Komparace produktového mixu vybraných firem – hlavní produkty.....	55
Tabulka 8 Komparace produktového mixu vybraných firem – doplňkové produkty.....	56
Tabulka 9 Komparace cenového mixu vybraných firem	57
Tabulka 10 Komparace distribučního mixu vybraných firem	58
Tabulka 11 Komparace komunikačního mixu vybraných firem.....	59
Tabulka 12 Komparace rozšiřujícího mixu služeb vybraných firem	60

Seznam obrázků

Obrázek 1 Marketingový mix ve formátu 4P a 4C	5
Obrázek 2 Grafické znázornění tří úrovní produktu	12
Obrázek 3 Faktory ovlivňující tvorbu cen společnosti	14
Obrázek 4 Komunikační spektrum.....	16
Obrázek 5 Vzájemná poloha provozoven vybraných firem.....	44
Obrázek 6 Mapa polohy herního klubu RE-LOAD	45
Obrázek 7 Mapa polohy počítačové herny SkillZone.....	46

1 Úvod

Tato diplomová práce se zabývá komparací marketingových mixů dvou vybraných firem, a to konkrétně herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone, přičemž obě firmy provozují své podnikání na území hlavního města Prahy. Předmětem jejich podnikání je v první řadě výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. V těchto dvou konkrétních případech se pod tímto označením skrývá poskytování služeb pronajímání strojového času videoherních platform a konzolí včetně vybraného videoherního softwaru. Obě vybrané firmy také v omezené míře provozují hostinnou činnost coby vedlejší předmět podnikání. Ačkoliv faktory, jako je pokrytí hlavního města Prahy vysokorychlostním internetem či ceny dostatečně výkonných laptopů, hovoří proti tomuto druhu podnikání, hernímu klubu RE-LOAD i počítačové herně SkillZone se daří stále bez větších viditelných problémů fungovat, ačkoliv jejich z hlediska množství videoherního hardwaru větší konkurenti už z tohoto trhu v nedávné době odešli.

Důvod úspěchu obou vybraných firem spočívá především ve struktuře jejich marketingový mixů, které se však v některých významných ohledech zásadním způsobem liší. Autor práce se proto rozhodl tyto odlišnosti přesněji definovat a zjistit, jakými způsoby by na jejich základě bylo možné upravit marketingový mix počítačové herny SkillZone tak, aby získala výhodu v rámci konkurenčního boje, který mezi oběma vybranými firmami v současnosti probíhá. Toto téma si autor práce vybral v první řadě na základě svého studijního zaměření na Vysoké škole ekonomie a managementu, kterým je právě marketing. Dalším důvodem bylo dlouhodobé profesionální působení autora v rámci českého videoherního trhu, kdy by se pro něj znalost marketingových mixů vybraných firem mohla do budoucna ukázat jako velice užitečná.

1.1 Cíle práce

Hlavním cílem práce je komparovat marketingové mixy herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone. Za tímto účelem autor práce nejprve provede zjednodušenou verzi situační analýzy českého videoherního trhu se zaměřením na pražský trh pronajímání strojového času videoherního hardwaru, díky které si udělá základní představu o možných faktorech ovlivňujících současnou podobu marketingových mixů obou vybraných firem. Jako další provede autor práce rozbor marketingových mixů herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone ve formátu 7P služeb. Potřebné informace pro tento rozbor autor práce získá nejenom z veřejných zdrojů, ale taktéž vlastním šetřením provedeným za pomoci mystery shoppingu.

Na základě v obou předchozích krocích získaných dat následně autor práce provede grafickou i textovou komparaci marketingových mixů obou vybraných firem, která bude pro větší přehlednost rozdělena na jednotlivé dílčí části marketingového mixu služeb. Na závěr praktické části ještě autor práce sestaví návrh doporučení na zlepšení současného marketingového mixu počítačové herny SkillZone tak, aby mohla vybraná firma omezit nebo úplně eliminovat provedenou komparaci s herním klubem RE-LOAD zjištěné negativní faktory či lépe využít ty pozitivní.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Cílem teoretické části práce je za pomoci literární rešerše odborných zdrojů představit pojem marketingový mix, přičemž se autor práce věnuje obzvláštní důraz specifickému pohledu firem poskytujících služby na tento nástroj. Za tímto účelem budou v teoretické části práce představeny nejenom jednotlivé dílčí části tradičního marketingového mixu ve formátu 4P, ale taktéž tři další části tvořící rozšiřující marketingový mix služeb, kterými jsou materiální prostředí, lidé a procesy. Situační analýza a její základní nástroje pak nebudou v teoretické části představeny z důvodu toho, že se jimi autor práce blíže zabývá v jedné ze svých seminárních prací obhájených v průběhu magisterského studia na Vysoké škole ekonomie a managementu.

Cílem metodologické části práce je vytvoření pracovního postupu, který povede k úspěšnému dokončení jednotlivých částí práce, jejich sumarizaci a odeslání výsledného produktu k posouzení jak vedoucím práce, tak oponentovi zvoleného Vysokou školou ekonomie a managementu. Tato část práce bude obsahovat taktéž základní popis toho, na kterých místech, kdy a jakým způsobem autor práce získával informace prezentované jak v teoretické, tak v praktické části práce a popis metod použitých při jejich následném zpracování.

2 Teoretická část práce

Teoretická část této práce formou literární rešerše nejprve stručně představí historii moderního marketingu a historický vývoj pojmu marketingový mix. V rámci této části budou představeny původní koncepty dnes nejznámější verze marketingového mixu a osvětlen hlavní důvod existence tohoto marketingového nástroje. Jako další budou představeny některé současné nejznámější definice pojmu marketingový mix a popsána jeho pozice v rámci plánování firem s důrazem na kontrolu jeho funkčnosti. Dále teoretická část práce představí jednotlivé dílčí části marketingového mixu ve formátu 4P, kterými jsou produktový mix, cenový mix, distribuční mix a propagační mix. Vzhledem k zaměření práce se její teoretická část bude stručně zabývat taktéž rozšiřující nástavbou 3P určenou pro společnosti poskytující služby obsahující lidské zdroje, materiální prostředí a procesy.

2.1 Vývoj pojmu marketingový mix

Ačkoliv se marketing v různých formách používal už před naším letopočtem, jeho přerod do dnešní komplexní podoby započal až na počátku dvacátého století. V té době průmyslová revoluce zapříčinila prudký nárůst nabídky v některých odvětvích. Trh byl nicméně schopný tento nárůst určitou dobu vstřebávat. Obě světové války taktéž výrazným způsobem napomohly oddálit zlomový bod, kdy celková tržní nabídka začne převyšovat celkovou koupěschopnou poptávku. Podle Burrowa (2008, s. 24) byl sice marketing vždy nezbytný pro každou formu obchodu, ale podnikatelé na počátku dvacátého století ne vždy plně chápali, jak velký podíl má na jejich úspěchu. Jednotlivé součásti dnešního marketingového mixu pak nabývaly v průběhu dvacátého století různé důležitosti na základě toho, jak se postupně vyvíjely technologie a trhy.

Samotný pojem marketingový mix byl podle Wua (2013, s. 760) poprvé použit a náležitě popsán až v druhé polovině dvacátého století profesorem Neilem Bordenem. Wu (2013, s. 760) píše, že to byl právě Borden a jeho koncept, který položil základy komplexních marketingových metod a umožnil tak vznik dnes zcela běžně používaných pojmů, jako je životní cyklus produktu či tržní segmentace. Podle některých autorů odborné literatury ale Neil Borden nebyl prvním člověkem, který se zabýval myšlenkou nutnosti propojení jednotlivých částí prodejního procesu. Kupříkladu Jain (2010, s. 76) toto prvenství přisuzuje profesoru Jamesovi Cullitonovi, který popsal marketingové manažery jako jedince rozhodující o tom, zda bude jejich společnost následovat postup připravený někým jiným, připraví si svůj vlastní, převezme za svůj v potřebný okamžik dostupný postup, nebo do existujícího postupu přidá vlastní unikátní prvky, které nebyly nikdy předtím použity. Podle Jaina (2010, s. 76) mluvil Culliton o marketingových manažerech jako o takzvaných „Mixer of ingredients“ a byla to jeho práce, kterou se podle svých vlastních slov nechal inspirovat právě Borden se svým konceptem marketingového mixu.

Jain (2010, s. 76) dále píše, že Borden svůj marketingový mix popisoval jako proces rozdělování, kombinace, navrhování a integrace jednotlivých prvků marketingu do souhrnného programu nebo mixu, jehož pomocí dosáhne společnost svých tržních cílů v rámci stanovených parametrů. Nejednalo se však o dnešní koncept ve formátu 4P, respektive 5P nebo dokonce více P, nýbrž o mnohem složitější, nikoliv však nutně

obsažnější, model. Borden totiž podle Nita (2012, s. 214) uvedl rovnou dvanáct nástrojů nebo prvků coby ingrediencí jeho marketingového mixu, kterými byly:

- Vývoj produktu;
- balení;
- cena;
- značka;
- distribuční kanály;
- osobní prodej;
- placená reklama;
- podpora prodeje;
- předváděcí akce;
- poprodejní služby;
- logistika;
- shromažďování a analýza dat.

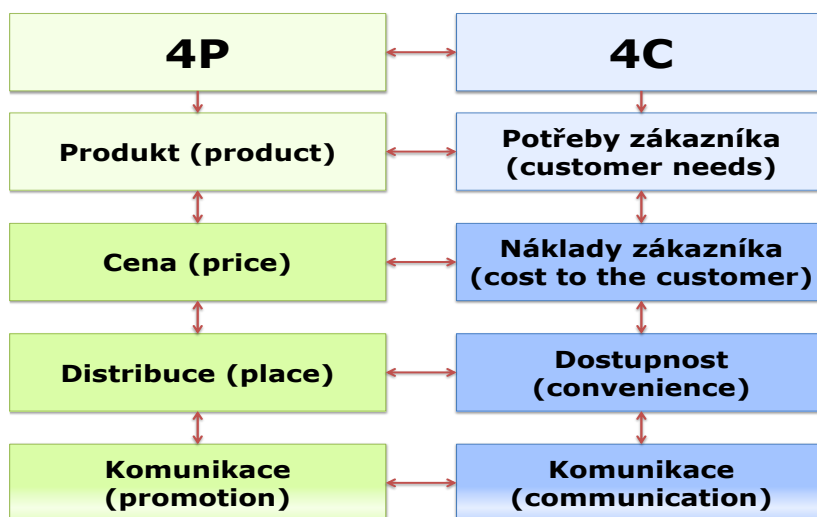
Na Bordenův koncept marketingového mixu podle Nita (2012, s. 214) následně navazovali další experti, různě jeho strukturu upravovali a dále přizpůsobovali různým odvětvím. Byl to však profesor Jerry McCarthy, kterého Nit (2012, s. 214) označuje jako autora verze marketingového mixu obsahujícího pouze čtyři hlavní nástroje. Jednalo se o již zmiňovaný a v dnešní době všeobecně známý koncept 4P, skládající se z produktu, ceny, místa a propagace. Právě anglické výrazy pro tato slova, kterými jsou product, price, placement a promotion, dala vzniknout označení, jehož význam zná dnes takřka každý marketér i přesto, že zdaleka ne všichni jsou schopní tento marketingový nástroj správně využívat. Důležité je si uvědomit, že mnohé dílčí části nástrojů moderního marketingového mixu je možné nalézt i v původním konceptu Neila Borden. Je tedy otázka, zda je možné formát 4P považovat za něco skutečně nového a převratného, či se jedná pouze o zpřehlednění, jiný způsob propojení či užší definování již dříve stanovených nástrojů. Při pohledu na vývoj moderního marketingu je však možné pozorovat jasnou souvislost mezi vývojem jednotlivých nástrojů marketingového mixu a postupným rostoucím významem jejich vzájemného propojování.

2.1.1 Marketingový mix ve formátu 4P a 4C

O skutečný rozvoj, následnou popularizaci a spuštění další vlny úprav a interpretací pojmu marketingový mix se následně podle Jaina (2010, s. 76) zasloužil až Philip Kotler, který přišel s názorem, že marketingový mix ve formátu 4P je v podstatě pouze interpretací pohledu na trh ze strany prodejce, přičemž v moderním pojetí marketingu je nezbytné operovat taktéž s tím, jak jsou jednotlivé nástroje marketingového mixu vnímány zákazníkem. O Kotlerově pohledu na problematiku marketingového mixu se zmiňuje taktéž Jakubíková (2013, s. 191) s tím, že zatímco pro prodávajícího představují 4P či jejich libovolná úprava pro konkrétní trh nebo produkt

disponibilní nástroje prodeje, kterými lze působit na kupujícího, samotný zákazník tyto nástroje vnímá z hlediska toho, jaký spotřebitelský užitek jsou mu schopny přinést. Jain (2013, s. 192) dále dodává, že Kotler v reakci na tento rozpor přišel s variací marketingového mixu z pohledu zákazníka označovanou jako 4C a obsahující hodnotu produktu pro zákazníka, náklady na straně zákazníka, dostupnost produktu pro zákazníka a komunikaci zákazníka s prodejcem. Pro pořádek je ale třeba dodat, že Jurášková s Horňákem (2012, s. 121) jako autora formátu 4C uvádějí Roberta Lauterborna. Přestože mnozí další autoři odborné literatury přisuzují 4C právě Kotlerovi, není proto možné zcela vyloučit, že se podobně jako v případě autorství marketingového mixu ve formátu 4P nejedná o pouhé zastínění původního autora. Na obrázku 1 se nachází grafické znázornění pohledu na marketingový mix dle Kotlera a kolektivu (2007, s. 71) ve formátu 4P, respektive 4C z pohledu prodávajícího a kupujícího.

Obrázek 1 Marketingový mix ve formátu 4P a 4C



Zdroj: Kotler a kolektiv (2007, s. 71), upraveno

Obrázek 1 ukazuje, jakým způsobem si zákazník vykládá jednotlivé složky marketingového mixu a jakým způsobem by tento výklad měl ovlivňovat marketingový mix konkrétního podniku. Obousměrné šipky nejsou součástí původního Kotlerova zobrazení, ale byly autorem práce přidány proto, aby zdůraznily nutnost propojení jednotlivých nástrojů marketingového mixu v obou jeho pojetích. Kupříkladu produkt by měl být takový, aby dokázal uspokojit potřeby zákazníka. Za pomoci správné komunikace je ale možné jeho seznam priorit změnit, případně v něm probudit potřebu zcela novou. Tato potřeba ale zůstane nenaplněna, pokud zákazník nebude mít možnost si daný produkt zakoupit kvůli příliš vysoké ceně či špatné práci distribučních kanálů.

V realitě současných trhů a disponibilních prostředků průměrného spotřebitele je navíc nutné počítat také s existencí substitučních produktů, kdy se může zákazník rozhodnout pro produkt, který jeho potřeby uspokojí méně, ale zároveň pro něj bude dostupnější z hlediska ceny a času nezbytného k jeho obstarání. Kotler a kolektiv (2007, s. 71) k tomuto pohledu na propojení nabídky a poptávky dodávají, že v konkurenčním

prostředí případně největší tržní podíl té firmě, která nejlépe uspokojí přání a potřeby zákazníků na cílovém trhu ekonomicky, dostupně a za využití co nejefektivnější komunikace. O důležitosti propojení obou pohledů na marketingový mix při jeho přípravě se zmiňuje také Jakubíková (2013, s. 193) s tím, že cílem marketingového řízení by měla být příprava takové marketingové strategie, která by uvedla 4P a 4C do vzájemného souladu. Zjednodušeně řečeno je třeba stejně jako v případě nabídky a poptávky nalézt rovnováhu mezi ziskovostí podniku a potřebami jeho zákazníků. Ti totiž vždy budou chtít dostat co největší množství co nejkvalitnějších produktů za co nejméně peněz a uspokojit tak co nejvíce svých potřeb.

2.1.2 Další formáty marketingového mixu

Kotlerův marketingový mix každopádně dokázal úspěšně propojit oba zmiňované pohledy tak, aby mohly být využity k mnohem efektivnějšímu řízení podnikových procesů s cílem přežít v globalizujícím se tržním prostředí. Zároveň také jasně definoval poslední z výše zmiňovaných etap vývoje moderního marketingu zaměřenou na uspokojování potřeb zákazníka. Nejednalo se ale o zdaleka poslední podobu marketingového mixu, byť i v dnešní době se stále jedná o tu v odborné literatuře nejčastěji uváděnou. Jakubíková (2013, s. 193) například uvádí hned několik dalších koncepcí, za pomoci kterých se autoři odborné literatury snaží marketingový mix buďto různými způsoby modifikovat nebo dále upravovat pro potřeby specifických oblastí podnikání, jako je pronajímání služeb či marketingové aktivity realizované v online prostředí. V tabulce 1 se nachází tři ukázky z výběru marketingových mixů, které Jakubíková (2013, s. 193) uvádí coby příklady kreativity marketingových odborníků.

Tabulka 1 Příklady dalších historických formátů marketingového mixu

Koncepce	Dílčí body	Stručný popis
SIVA	Solution (řešení)	Upravená verze marketingového mixu ve formátu 4P tak, aby firmě poskytla lepší zaměření na potřeby jejich zákazníků.
	Information (informovanost)	
	Value (hodnota)	
	Access (dostupnost)	
4S	Scope (dosah)	Takzvaný webový marketingový mix, který vznikl ve snaze řídit marketingové aktivity firmy realizované na internetu.
	Site (umístění)	
	Synergy (synergie)	
	System (systém)	
4A	Awareness (povědomí o produktu)	Další možná varianta obecného pojetí formátu 4P marketingového mixu, která v sobě zahrnuje taktéž prvky formátu 4C.
	Availability (místní dostupnost produktu)	
	Affordability (cenová dostupnost produktu)	
	Acceptability (přijatelnost)	

Zdroj: Jakubíková (2013, s. 193), upraveno

Z tabulky 1 lze vypočítat tři hlavní tendence, na které lze narazit v celé moderní historii marketingového mixu i marketingu obecně. Koncept SIVA proto lze označit za snahu o užší cílení na zákazníka coby zdroje firemních výnosů. Koncept 4S je zase typickým příkladem snahy firem přijít s řešeními šitými na míru konkrétním trhům ve snaze získat na nich konkurenční výhodu. Poslední koncept ve formátu 4A se dá považovat za ukázkou snahy propojovat pohled producentů a zákazníků na jednotlivé nástroje marketingového mixu do jednoho funkčního modelu. Dokonce i sám Kotler ale podle Srpové a Řehoře (2010, s. 198) postupem času přišel s dalším rozšířením svého marketingového mixu o další 3P, a to:

- Politicko-společenské rozhodnutí (politics);
- veřejné mínění (public opinion);
- lidské zdroje (people).

Nutnost počítat s politicko-společenskými faktory a dopadem veřejného mínění na dosavadní marketingový mix společnosti ve formátu 4P je zcela jasná. Z historického hlediska tyto dva prvky často ovlivňovaly rozhodování firem. Lidské zdroje neboli lidé jsou pak dle Vašítkové (2014, s. 22) bodem zařazeným v přímém důsledku rozvoje služeb a nutnosti přizpůsobení marketingového mixu jejich specifickým vlastnostem. Vašítková (2014, s. 23) navíc uvádí ještě další 2P, které by měla společnost poskytující služby při přípravě svého marketingového mixu brát v potaz, a to:

- Materiální prostředí (physical evidence);
- procesy (processes).

V současné odborné literatuře je pod pojmem 7P nejčastěji popisován právě jeden z těchto dvou marketingových mixů v závislosti na tom, zda se konkrétní literatura více zaměřuje na marketingovou strategii produktů nebo služeb. Zároveň lze tyto dvě verze marketingového mixu považovat za momentální vrchol vývoje v rámci marketingové teorie.

2.2 Definice pojmu marketingový mix

Z historie moderního marketingu si lze udělat poměrně kvalitní představu o tom, jakým způsobem marketingový mix funguje. Pro jeho praktické využití v rámci malých firem poskytujících služby, kterými se tato diplomová práce ve své praktické části zabývá, je ale nejprve nezbytné pochopit ještě některá zásadní fakta, která přímo či nepřímo vyplývají z některých definic tohoto pojmu v současné odborné literatuře. Kupříkladu Kozel a kolektiv (2011, s. 44) marketingový mix definují jako souhrn nástrojů marketingu, kterými společnost působí na daný trh s tím, že jsou-li jednotlivé nástroje správně sladěny, měla by společnost pocítit působení synergického efektu. Dále tito autoři dodávají, že na marketingový mix je možné nahlížet jednak jako na součást marketingového strategického řízení, kdy jsou definovány strategie jednotlivých prvků marketingového mixu a dále pak jako na nástroj taktického řízení těchto prvků.

Kotler a kolektiv (2007, s. 70) oproti tomu marketingový mix přímo řadí do kategorie taktických marketingových nástrojů, které společnost používá k specifikaci nabídky na základě požadavků cílových trhů, a dodávají, že marketingový mix by měl zahrnovat vše, co může společnost udělat pro to, aby ovlivnila poptávku po svém produktu.

Na základě této definice lze poměrně snadno ospravedlnit existenci modelů marketingových mixů ve formátech 7P a v některých případech lze uvažovat i o jejich dalším propojování a rozšiřování tak, aby byly schopné pojmut co nejvíce možností, které v tomto ohledu vybraná společnost na konkrétním trhu bude mít. Logicky tento postup ale bude platit také opačným směrem k zeštíhlování marketingových mixů menších společností s omezeným polem působnosti.

Definice marketingového mixu ale napříč odbornou literaturou existuje přinejmenším stejné množství jako samotných jeho formátů. Například Jain (2010, s. 75) o marketingovém mixu píše jako o rámcové strategii převzaté marketéry s cílem dosáhnout úspěchů na poli marketingu s tím, že v rámci konkrétní společnosti tento nástroj ukazuje množství marketingových proměnných, které daná společnost v daný moment používá. Dále Jain (2010, s. 75) dodává, že společnost neprodává produkt, nýbrž satisfakci vyplývající z jeho spotřeby a měla by tím pádem nejprve znát skutečné potřeby svých zákazníků předtím, než se pustí do plánování samotného marketingového mixu.

Vzhledem k zaměření praktické části této diplomové práce je taktéž vhodné uvést pohled některých autorů odborné literatury zabývajících se společnostmi působícími na trzích pronajímání služeb. Vašítková (2014, s. 21) o marketingovém mixu služeb hovoří jako o souboru nástrojů, za pomoci kterých marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům společnosti. Dále tato autorka uvádí, že marketingový manažer může jednotlivé prvky marketingového mixu namíchat v různém pořadí a o libovolné intenzitě, vždy však se stejným cílem, kterým je uspokojit potřeby zákazníků společnosti tak, aby ta dosahovala v rámci dané služby zisku. Křížek a Neufus (2014, s. 101) pak k marketingovému mixu služeb ve formě drobné úpravy definice marketingového mixu dodávají poznámku, že jeho význam se nachází především ve schopnosti definovat či vymezit pozici dané služby na trhu.

2.3 Pozice marketingového mixu v rámci firemního plánování

V první řadě je tedy nezbytné si uvědomit, že marketingový mix se řadí do kategorie taktických marketingových nástrojů a je tím pádem důležité pochopit i jeho pozici v rámci firemního plánování. Velice zajímavý pohled na marketingový mix má v tomto ohledu Jakubíková (2013, s. 190), která ho popisuje jako soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, jehož cílem je zajistit to, aby se produkt společnosti co nejvíce blížil přáním a potřebám zákazníků na cílovém trhu. Dále tato autorka upozorňuje na to, že tyto proměnné mohou vytvářet samostatné dílčí mixy a taktéž zastává názor, že sestavení optimálního marketingového mixu je plně v rukách konkrétní společnosti tak, aby padl na míru jejím vlastním možnostem a potřebám. Podle Jakubíkové (2013, s. 190) je pak marketingový mix ve spojení s výběrem tržních segmentů a cílových trhů tím, co vytváří celkovou marketingovou strategii konkrétní společnosti.

Na pozici marketingového mixu je tedy coby na součást celkového firemního plánování v případě větších společností možné nahlížet z mnoha pohledů na základě toho, jaký typ firemního plánování je danou společností používán. Jako jeden příklad za všechny může posloužit procesní plánování. Fotr a kolektiv (2012, s. 107) řadí prvky marketingového mixu mezi hlavní firemní procesy a dodávají, že kvalita konečného produktu v procesně

řízené společnosti se odvíjí od kvality každého procesu, který se na tvorbě a následném dostání daného produktu k zákazníkovi přímo či nepřímo podílel. Zároveň je důležité si uvědomit, že stejně jako v případě všech ostatních manažerských procesů je také u marketingového mixu nutné získat zpětnou vazbu tak, aby mohla být získaná data následně využita nejenom pro potřeby korekce chybně nastavených parametrů, ale taktéž při dalším zlepšování produktů společnosti. Kontrola je samozřejmě pouze jedním z výše zmíněných bodů, ale vzhledem k hlavnímu cíli této diplomové práce je vhodné se o ní zmínit o něco důkladněji. Obecně pojatá definice Vašítkové (2014, s. 38) říká, že sledování a následná kontrola realizace marketingového plánu společnosti odpovídá na otázku, jaké výsledky daný plán přinesl, a zároveň přináší informace nutné pro jeho případné korekce. Tato autorka dále dodává, že v oblasti marketingové kontroly se nachází veskrze tři hlavní úkony, a to:

- Porovnání skutečných výkonů se stanovenými cíli;
- vytváření korekčních opatření a postupů;
- realizace korekčních opatření a postupů.

O významnosti marketingové kontroly pro malé firmy se zmiňuje Blažková (2007, s. 216) s tím, že marketingová kontrola v plném rozsahu není v malých firmách nutná a stejně tak není potřeba provádět ji stejně často jako v případě středních či dokonce velkých společností. Dále tato autorka dodává, že i v případě malých firem by se tato kontrola měla provádět alespoň jednou ročně, byť v omezeném rozsahu. K této problematice se vyjadřuje také Jakubíková (2013, s. 195) s tím, že vzhledem k dynamické povaze marketingu a neustále se měnícím podmínkám na trhu je bezpodmínečně nutné analyzovat, kontrolovat a pravidelně aktualizovat marketingový mix společnosti a jejích produktů.

2.4 Specifika služeb

Vzhledem k zaměření diplomové práce na dvě malé a specifické služby pro úzký okruh zákazníků poskytující firmy se bude poslední část její teoretické části zabývat nejenom marketingovým mixem ve formátu 4P, ale taktéž jeho již jednou zmíněnou nástavbou čítající další 3P, kterými jsou lidé, materiální prostředí a procesy. Ještě předtím je však vhodné krátce zmínit specifika služeb zmiňovaná autory odborné literatury zabývajících se touto problematikou, ze kterých jasně vyplývají důvody, pro které bylo k tomuto rozšíření přistoupeno. Tato otázka je pak ještě důležitější v době, kdy se stále větší podíl výroby přesouvá do zemí s menšími mzdovými náklady, zatímco ve vyspělých zemích je nezbytné uspokojovat stále silnější poptávku po stále širším sortimentu služeb. V souvislosti s tím, jakým způsobem se služby liší od výrobků, Vereb (2008, s. 138) uvádí, že zahájení podnikání ve službách bývá obvykle mnohem snazší než v případě zahájení podnikání ve výrobě. Toto tvrzení Veber (2008, s. 138) staví na čtyřech důvodech:

- Služby bývají povětšinou méně nákladné z hlediska potřebného vstupního kapitálu.
- Při vstupu do odvětví poskytujících služby podnikatel na rozdíl od produkčních odvětví zpravidla nenaráží na tak velké či v některých případech dokonce vůbec žádné vstupní bariéry.

- Pro potřeby podnikání ve službách bývá většinou snazší nalézt použitelné lidské zdroje, i když to přestává být pravidlem, zejména pak v úzce specializovaných oborech.
- U služeb jsou všeobecně kladeny menší nároky na skladbu organizační struktury a technologické procesy.

V tom, jaký je rozdíl mezi samotnými službami a výrobky se pak autoři odborné literatury nikterak zvláště nerozcházejí. Ať už se tedy jedná o jakoukoliv službu, zpravidla lze definovat čtyři hlavní body, ze kterých jasně vyplývá nutnost odlišného marketingového přístupu, než jaký se uplatňuje v případě společností zaměřených na výrobu. Jako jeden příklad za všechny tedy může posloužit Slavík (2014, s. 20), který čtyři hlavní rozdíly mezi službami a výrobky popisuje následovně:

- Nehmotná povaha služeb má za následek to, že je nelze skladovat či staticky předvádět a obtížněji se u nich kontroluje a dokazuje jejich kvalita.
- Služby ke svému náležitému vykonávání zpravidla vyžadují přímou kooperaci zákazníka a těsný kontakt s personálem dodavatele.
- Služby jsou dodávány v reálném čase, což má bezprostřední vliv na to, jaký je jejich užitek pro zákazníka.
- Způsob dodání služeb k zákazníkovi je velmi rozmanitý, přičemž místo jejich dodání a spotřeby je velmi často jedno a to samé.

Podle Slavíka (2014, s. 20) je výsledkem těchto hlavních rozdílů to, že u služeb mnohem více než u výrobků záleží na subjektivním vnímání zákazníkem. Nelze totiž nijak konkrétně definovat kvalitu služeb poskytovaných konkrétní společností, protože jí každý zákazník může a pravděpodobně také bude vnímat trochu jinak. To je třeba mít na paměti nejenom při vytváření, ale taktéž při následné kontrole marketingového mixu služeb.

2.5 Produkt

Jako dílčí část marketingového mixu bývá uváděn samotný produkt, který společnost nabízí svým zákazníkům. První pozice v marketingovém mixu mu však není přisuzována proto, že by byl v nějakém ohledu významnější než zbylá tři P. Zcela logicky totiž produkt musí vzniknout jako první coby reakce na přání a potřeby zákazníků na konkrétním trhu. Sám o sobě by ale produkt nemohl fungovat, což zároveň platí i o všech ostatních P marketingového mixu. Je však nutno dodat, že ne všichni autoři odborné literatury s tímto názorem souhlasí.

Někteří tedy nabízejí alternativní pohled na hodnotu produktu v rámci marketingového mixu. Kupříkladu Srpová a kolektiv (2011, s. 23) píše, že produktu je v rámci tohoto marketingového nástroje potřeba věnovat největší pozornost, protože právě on tvoří podstatu nabídky společnosti na trhu a lze ho tedy označit za jádro marketingu.

Dále pak Srpová a kolektiv (2011, s. 23) uvádějí čtyři hlavní problémy, které by v souvislosti s produktem měla řešit každá společnost:

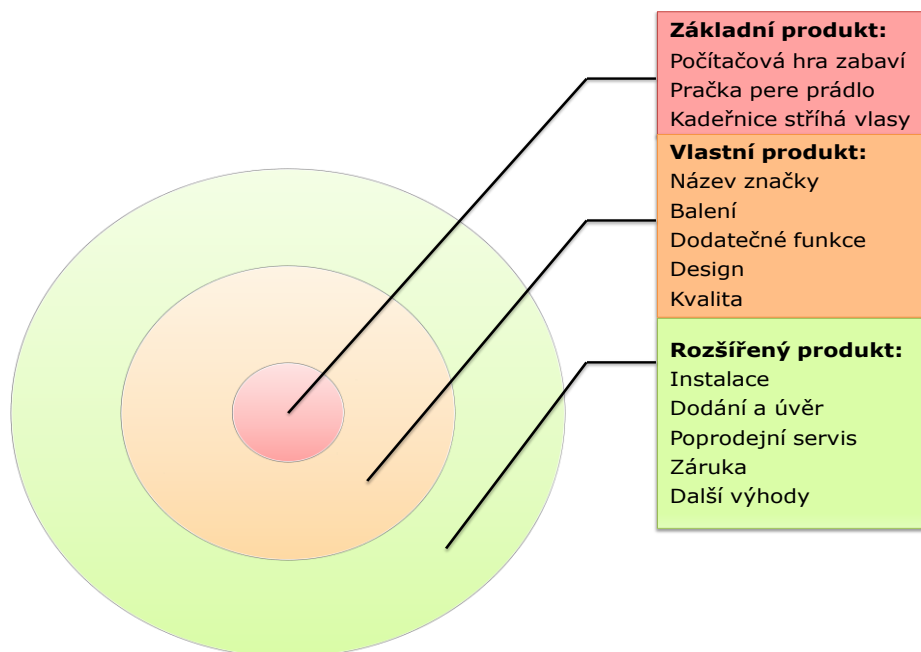
- Které produkty bude společnost nabízet, které nové produkty uvede na trh a které starší produkty bude z trhu naopak ve vybraném období stahovat.
- Atributy produktů společnosti a jejich změny jako je design, značka, balení, záruka či dodatečné služby těchto produktů.
- Strukturu produktového mixu tak, aby společnost dodávala odpovídající objem a sortiment produktů k uspokojení přání a potřeb zákazníků na vybraných trzích.
- Životní cyklus produktu nepřímo související s prvním bodem, ale zaměřený na jednotlivé produkty takovým způsobem, aby společnost měla jasnou představu o jednotlivých životních fázích svých produktů a mohla ve vhodných případech přistupovat k jejich inovacím.

Obecných definic produktu lze v odborné literatuře nalézt nespočet. Například Kotler a kolektiv (2007, s. 70) o produktu píší, že zahrnuje všechny výrobky a služby nabízené společností zákazníkům na cílovém trhu. Dále tito autoři dodávají, že za produkt lze považovat cokoli, co lze nabídnout ke koupi, použití či spotřebě a dokáže to uspokojit nějakou potřebu či přání zákazníků na vybraném trhu. Jakubíková (2013, s. 198) o produktu hovoří jako o jedné z částí marketingového mixu a tím pádem zároveň jako o jedné z marketingových proměnných, za pomoci kterých společnosti regulují svou snahu o dosažení vyššího obrátu a celkových zisků. Dále Jakubíková (2013, s. 198) dodává, že společnost může na produkt veskrze pohlížet ze dvou základních pohledů, a to coby:

- **Výrobně orientovaná společnost:** Produkt je vnímán jako ukázka zdrojů společnosti a její schopnosti tyto zdroje využít.
- **Marketingově orientovaná společnost:** Produkt je považován za prostředek, za pomoci kterého společnost uspokojí potřeby a přání svých zákazníků, díky čemuž dosáhne svých cílů, kterými je povětšinou zhodnocení vloženého kapitálu.

Oba tyto pohledy jsou veskrze relevantní, i když historický vývoj prokázal, že za životaschopnější lze považovat právě marketingově orientované společnosti. Možných členění samotného produktu je v odborné literatuře nalézt hned několik. Za pravděpodobně nejjasnější a nejlépe uchopitelné členění produktu lze považovat členění na základě jeho vrstev. Kotler a kolektiv (2007, s. 616) o tomto členění píší, že v základu rozděluje produkt na tři úrovně, přičemž každá z nich zvyšuje svým vlastním způsobem hodnotu produktu v očích zákazníka. Podle Kotlera a kolektivu (2007, s. 616) je na jednotlivé vrstvy produktu nezbytné nahlížet také z pohledu zákazníka tak, že první vrstva představuje zákaznickou potřebu nebo přání, druhá konkrétní prostředek potřebný k jejich naplnění a třetí služby, které celý proces zákazníkovi usnadní. Na obrázku 2 je tento tříúrovňový model uváděný Kotlerem a kolektivem (2007, s. 616) graficky znázorněn.

Obrázek 2 Grafické znázornění tří úrovní produktu



Zdroj: Kotler a kolektiv (2007, s. 616), upraveno

Jádro obrázku 2 představuje základní vlastnosti produktu, které reálně uspokojují přání a potřeby zákazníků. V podstatě je možné říct, že na této úrovni jsou všechny produkty daného typu homogenní. Kupříkladu všechny zmíněné pračky perou v první řadě prádlo, a pokud by zákazník kupoval produkt pouze na základě této úrovně, mohl by koupit kteroukoliv pračku na trhu. Druhá vrstva následně definuje produkt tak, jak existuje v současné tržní realitě. Z pračky peroucí prádlo se tedy rázem stává úsporný vysokokapacitní a stylově vypadající pomocník každé správné hospodyňky od renomovaného výrobce, který nesmí chybět v žádné alespoň trochu lepší domácnosti. Jinými slovy vstupuje do hry marketing. Třetí vrstva představuje nikoliv vlastnosti samotného produktu, nýbrž služby s tímto produktem spojené, které dále vytvářejí přidanou hodnotu pro zákazníka. Pračku kupříkladu prodejce v rámci ceny doručí, nainstaluje, nabídne k ní prodlouženou záruku, možnost následného odkoupení a slevy na novou pračku. V ideálním případě se tak kruh uzavírá a obě strany obchodu navazují dlouhodobé obchodní partnerství.

2.6 Cena

Druhým P marketingového mixu, na který je třeba se při vytváření dokonalého produktu zaměřit, musí být zcela logicky cena. Zároveň však opět platí nutnost vzít v potaz všechna zbylá P a náklady z nich vycházející tak, aby bylo možné cenu nastavit tak, aby byla přijatelná nejenom pro zákazníka, ale také pro samotnou společnost. Opět zde tedy dochází ke střetu dvou možných pohledů na marketingový mix, což je možné vidět také na různorodosti pohledů autorů odborné literatury na cenu. Kupříkladu Kotler a kolektiv (2007, s. 71) popisují cenu jako sumu peněz případně hodnot požadovanou za produkt či službu, které musí zákazník zaplatit či směnit za výhody vlastnictví nebo užívání

konkrétního produktu. Dále tito autoři dodávají, že v případě některých odvětví není základní cena produktu v žádném případě konečná a nachází se v ní prostor pro její korekce tak, aby ve výsledku odpovídala představě zákazníka o hodnotě daného produktu. Podle Karlička a kolektivu (2013, s. 171) je cena jedinou částí marketingového mixu, který společnosti generuje výnosy, zatímco všechna ostatní P jsou spojena výhradně s náklady.

Vašítková (2014, s. 122) zase píše, že tvorba cen ve společnostech záleží na kombinaci mnoha faktorů, jako jsou cíle dané společnosti, charakter jejich produktů, celkové náklady či síla konkurence na trhu. Dále tato autorka připomíná důležitost využívání propagační úlohy ceny, obzvláště při využívání některých vybraných cenových strategií jako je strategie cenového vůdce či tržního průniku. Velice důležitá je také poznámka Vašítkové (2014, s. 122) o tom, že při tvorbě ceny musí společnost důkladně zvážit nejen faktor poptávky po svém produktu, ale taktéž nákladovou stránku věci rozdělenou na jednotlivé typy nákladů tak, aby bylo ve finále možné produkt dostávat z poradní místnosti až ke koncovému zákazníkovi za co nejnížší možné náklady pro společnost při zachování danému trhu odpovídající kvality.

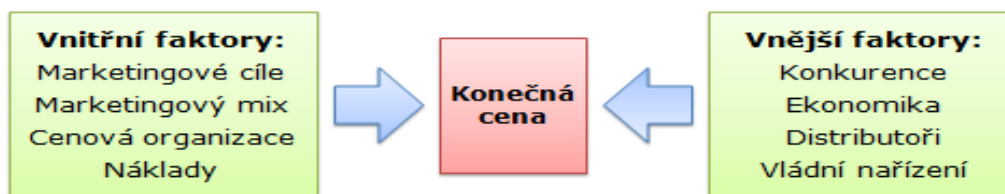
Otázce tvorby ceny se věnuje například Slavík (2014, s. 20) s tím, že samotnou cenu definuje jednoduše jako to, co je zákazník ochotný za daný produkt zaplatit. Dále Slavík (2014, s. 20) uvádí a blíže popisuje pět hlavních způsobů stanovení ceny v rámci marketingového mixu, kterými jsou:

- **Stanovení ceny na základě nákladů:** Relativně nejsnazší varianta z toho důvodu, že podnik má k dispozici všechny potřebné vstupní údaje. Zároveň ale takto stanovená cena neodráží to, kolik je za daný produkt zákazník na vybraném trhu ochoten reálně zaplatit, či jestli při ní bude produkt konkurenceschopný. Z těchto důvodů proto slouží spíše jako srovnávací základ pro zbylé způsoby stanovení ceny.
- **Stanovení ceny na základě výše očekávané zákazníky:** Funguje na základě průzkumu mezi zákazníky, hledajícího odpověď na to, kolik jsou ochotní za daný produkt reálně zaplatit. Zásadním problémem tohoto způsobu je fakt, že pro získání nezkrácených informací je nutné nashromáždit relevantní statistický vzorek a získaná data následně správně interpretovat.
- **Stanovení ceny na základě finančního přínosu produktu:** Tento postup stanovuje cenu produktů na základě jejich přínosu pro zákazníka přepočítaného na konečnou úsporu peněz. Lze se s ním proto setkat například u velkých strojů či vysoce odborných služeb, přičemž zákazník počítá s tím, že v následujících letech díky této investici ušetří či naopak zvýší své zisky.
- **Stanovení ceny na základě intenzity poptávky:** V tomto případě se cena stanovuje podle místa, času nebo aktuální míry užítku produktu. Zatímco příkladem místa mohou být rozdílné ceny zmrzliny v centru a na okraji hlavního města Prahy, časem se v tomto případě myslí například sezonní akce a slevy. Aktuální míra užítku představuje okamžitou potřebu zákazníka vyvolanou náhlým impulsem. Toto stanovení ceny se zpravidla používá pro úpravy pevně stanovené základní ceny produktu tak, aby na něm mohla společnost podle momentální situace dosáhnout co nejvyššího zisku.

- **Stanovení ceny na základě konkurence:** Varianta založená na údajích o cenách stejných nebo srovnatelných konkurenčních produktů, kdy společnost následně modifikuje své vlastní ceny takovým způsobem, aby navodila větší přínos pro zákazníka, aniž by se při tom odchýlila od své vlastní firemní strategie. Za výhodu lze u tohoto způsobu stanovení ceny považovat přímé srovnání s produkty konkurenčních společností, přičemž je ale mnohdy problém správně tyto produkty porovnat v důsledku toho, jakým unikátním způsobem je vnímají zákazníci.

Postupů, podle nichž lze stanovit cenu produktu, je nepřehledné množství. Podle Slavíka (2014, s. 21) lze však z ekonomického hlediska obecně říct, že cena by neměla být nikdy nižší než variabilní náklady společnosti na vybraný produkt. Kotler a kolektiv (2007, s. 750) k otázce tvorby cen ještě dodávají, že společnost je ovlivňována vnitřními a vnějšími faktory. Na obrázku 3 jsou tyto faktory popsány Kotlerem a kolektivem (2007, s. 750) graficky vyobrazeny.

Obrázek 3 Faktory ovlivňující tvorbu cen společnosti



Zdroj: Kotler a kolektiv (2007, s. 750), upraveno

Zatímco vnitřní faktory může společnost vždy ovlivnit svými rozhodnutími, u vnějších faktorů jsou možnosti jejich korekce nulové, nebo v nejlepším možném případě pouze velmi omezené. Podle obou se však může společnost s dostatkem informací zařídit tak, aby ve výsledku dokázala pro své produkty stanovit pro daný trh a zákazníky naprosto ideální cenu.

2.7 Distribuce

V okamžiku, kdy má společnost produkt schopný uspokojit přání a potřeby zákazníků na vybraném trhu a stanovila takovou cenu, za kterou budou zákazníci na tomto trhu konkrétní produkt ochotni zakoupit, je ten správný čas začít přemýšlet nad tím, jak k nim tento produkt dopravit. Úžasný produkt za skvělou cenu, který není v žádném obchodě skladem, se jednoduše neprodá, čímž si distribuce získává rovnoprávné místo po boku zbylých tří P marketingového mixu. Jakubíková (2013, s. 240) o distribuci píše, že jejím cílem je doručit produkt na místo co nejvýhodněji dostupné pro zákazníka tak, aby se daný produkt na tomto místě nacházel v čase, kdy ho tam bude zákazník hledat, v množství, které si bude chtít koupit a kvalitě, kterou bude od produktu očekávat. Tato autorka dále dodává, že na rozdíl od tradičního pojetí distribuce založeného na tom, že společnost dodává zákazníkovi produkt, je moderní marketingové pojetí této části marketingového mixu povýšeno na snahu přinést zákazníkovi další přidanou hodnotu.

Ačkoliv si někteří pod pojmem distribuce představí pouze přesun výrobků z jednoho bodu do druhého tak dlouho, dokud daný výrobek nedoputuje až ke koncovému spotřebiteli, distribuce je stejně důležitým faktorem nejenom u výrobků, ale taktéž u služeb. Kupříkladu Vašítková (2014, s. 27) o distribuci ve službách píše, že jejím hlavním cílem je co nejvíce usnadnit zákazníkovi přístup ke konkrétní službě a zároveň vhodně vyřešit problematiku pohybu hmotných statků potřebných k jejímu výkonu. Vašítková (2014, s. 130) v souvislosti s těmito statky podtrhuje nutnost správného, efektivního a hospodárného zásobování společností poskytujících služby tak, aby nedocházelo k nedostatku nebo naopak nadbytku zásob nezbytných ke komplexnímu pronajímání konkrétních služeb. Jednoduchý a přesto výstižný pohled na problematiku distribuce coby součásti marketingového mixu nabízí kupříkladu Zamazalová (2009, s. 128) se svým tvrzením, že maloobchodní společnost se bude v souvislosti s distribuční politikou zabývat především třemi faktory, a to:

- Volbou vhodné lokality;
- volbou vhodných forem prodeje;
- analýzou chování zákazníka ve vztahu k prodejní společnosti.

Kromě těchto tří faktorů Zamazalová (2009, s. 138) dále uvádí některé důležité postřehy, na které by měl být brán při přípravě distribučního mixu firmy v každém případě zřetel:

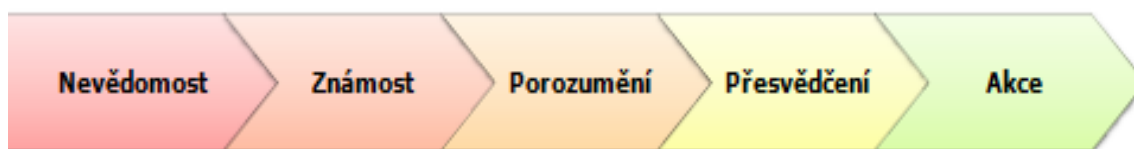
- Obchod dokáže upoutat pozornost zákazníka atraktivním vchodem, průčelím či vývěsním štítem.
- Otevírací doba prodejny je stanovena tak, aby byl zákazník reálně schopný ho navštívit vzhledem ke své pracovní době.
- Nabídka produktů je přizpůsobena požadavkům zákazníků.
- Produkty jsou prezentovány vhodným způsobem a odpovídajícím rozmístěním po prodejní ploše.
- Forma prodeje odpovídá tomu, co zákazník vyžaduje a na co je zvyklý.
- Plocha prodejny má velikost odpovídající množství produktů a zákazníků, kteří se v něm budou nacházet.
- Atmosféra v prodejně odpovídá tomu, co zákazník očekává, a ladí s nabízenými produkty.
- V prodejně se nachází dostatečné množství personálu schopného obsluhovat zákazníky s minimální časovou prodlevou.
- Personál prodejny je vždy a za všech okolností vstřícný a rozumí nabízeným produktům.

S velikostí společnosti a množstvím jí penetrovaných trhů logicky roste také náročnost distribučních procesů. V případě malých firem však distribuce zpravidla bývá mnohem jednodušší, i když v mnoha případech právě kvůli tomu velmi podceňovanou součástí marketingového mixu. Je proto nezbytné na význam jejích jednotlivých částí nezapomínat a věnovat jim stejnou míru pozornosti jako ostatním částem marketingového mixu společnosti.

2.8 Komunikace

Posledním prvkem tradičního marketingového mixu ve formátu 4P je komunikace, která bývá některými autory odborné literatury označována též jako propagace. Označení komunikace se však mnohem lépe hodí do moderního pojetí marketingu zaměřeného na zákazníka, kterému už společnost své produkty pouze nevnučuje a namísto toho se snaží s ním navázat dlouhodobou oboustrannou komunikaci. Význam komunikace v marketingovém mixu je zcela jasný. Dokonalý produkt za atraktivní cenu dostupný v každém obchodě či zařízení poskytujícím služby je totiž společnosti k ničemu, když o jeho existenci zákazník na daném trhu nebude vědět. Zamazalová (2009, s. 185) základní smysl komunikace vidí v překonání takzvaného komunikačního spektra cílové skupiny. Na obrázku 4 je toto spektrum zobrazeno tak, jak ho Zamazalová (2009, s. 185) graficky prezentuje.

Obrázek 4 Komunikační spektrum



Zdroj: Zamazalová (2009, s. 185), upraveno

Těchto pět fází představuje základní myšlenkové pochody zákazníka, který nic netuší o existenci produktu společnosti až do okamžiku, kdy si daný produkt koupí. Stručně řečeno se nic netušící zákazník nejprve dozví o existenci produktu, následuje uvědomění si potřeby, přesvědčení o tom, že tuto potřebu by mohl daný produkt uspokojit a akce v podobě jeho zakoupení. Společnost by tyto fáze měla při přípravě a realizaci komunikačního mixu svých produktů důkladně sledovat, protože v každé z nich je možnost, že zákazník z nějakého důvodu nepostoupí do další fáze, což bude s největší pravděpodobností značit chybu v některém ze čtyř P marketingového mixu dané společnosti.

V odborné literatuře je pro samotnou firemní komunikaci možné nalézt nespočet definic. Kupříkladu Jurášková a Horňák (2012, s. 179) komunikaci popisují jako činnost, která napomáhá utváření a následnému uspokojování přání a potřeb účastníků komunikačního procesu. Slavík (2014, s. 26) rozděluje firemní komunikaci cílenou na zákazníka na tři hlavní typy:

- **Informativní komunikace:** Cílem této komunikace je informovat současněho či potenciálního zákazníka o produktech společnosti, jejich vlastnostech, přidané hodnotě a užitečnosti, jinými slovy, vzbudit u zákazníka přání či potřebu dané produkty vlastnit. Lze se s ní setkat převážně ve fázi zavádění a růstu produktů.
- **Přesvědčovací komunikace:** Cílem této komunikace je zákazníka přesvědčit o přidané hodnotě produktů společnosti v porovnání s konkurenčními produkty či ho přimět k okamžitému nákupu daných produktů. S tímto druhem komunikace se lze setkat převážně ve fázi zralosti produktů.

- **Připomínací komunikace:** Cílem této komunikace je zákazníkovi připomenout existenci již známých a na trhu uchycených produktů či utvrdit zákazníka v tom, že nákupem produktů konkrétní společnosti učinil správnou volbu. Tento druh komunikace se vyskytuje jak ve fázi zralosti, tak ve fázi poklesu produktů společnosti.

Mikuláščík (2007, s. 366) zase o komunikaci hovoří jako o činnosti zaměřené na ovlivňování postojů, záměrů, zájmů, přání a potřeb stávajících i potenciálních zákazníků společnosti. Tato definice v podstatě bez příkras popisuje význam komunikace v marketingovém mixu. Ať už totiž bude společnost využívat jakýkoliv z nástrojů komunikačního mixu a bude se snažit se zákazníky navázat dlouhodobou spoluprací, nebo s nimi realizovat pouze jednorázový prodej, vždy se bude snažit tyto zákazníky přesvědčit o tom, že by měli z nějakého důvodu zakoupit právě její produkty. Dále Mikuláščík (2007, s. 366) píše, že nástroje komunikačního mixu budou tím efektivnější, na čím více smyslových orgánů budou zaměřeny. Podle Staňkové (2007, s. 67) komunikace informuje zákazníka o dostupnosti, exkluzivnosti a užitečnosti produktů společnosti, přičemž na ni může být nahlíženo dvěma způsoby, a to:

- **Z hlediska propagace instituce:** Komunikace zaměřená na propagování dobrého jména společnosti s cílem udržování jejího dobrého obrazu v očích jednotlivých zájmových skupin i široké veřejnosti.
- **Z hlediska propagace produktu:** Komunikace zaměřená na propagování konkrétních produktů společnosti s cílem vytvořit jeho dobrý obraz v očích jednotlivých zájmových skupin i široké veřejnosti a pak vzbudit u těchto skupin přání či potřebu tento konkrétní produkt vlastnit.

Dále Staňková (2007, s. 67) píše, že ani perfektně vypracovaná komunikační strategie není garancí toho, že společnost se svými produkty na trhu uspěje, avšak tuto pravděpodobnost zvyšuje. Zároveň je ale nezbytné pravidelně zjišťovat, jak moc je firemní komunikační strategie vzhledem k vynaloženým nákladům efektivní tak, aby společnost zbytečně neplýtvala svými prostředky. Staňková (2007, s. 67) také uvádí pět hlavních otázek, které by si měla společnost při tvorbě komunikační kampaně v každém případě položit, a to:

- Na jaké cílové skupiny se bude komunikační kampaně společnosti zaměřovat.
- Kolik peněz chce společnost do komunikace investovat.
- Jaká média nejlépe poslouží k oslovení cílových skupin společnosti.
- Co a jakým způsobem chce společnost těmto skupinám vlastně sdělit.
- Jaké výsledky očekává společnost od komunikační kampaně.

Složitost odpovědí na tyto otázky se samozřejmě úměrně zmenšuje s klesající velikostí trhu a samotné společnosti. To ovšem v žádném případě neznamená, že malé společnosti by na tyto otázky taktéž neměly hledat odpovědi, protože je to právě špatná komunikace, co poškozuje jejich jinak velice dobře zpracované marketingové mixy. Podle Kellera s Kotlerem (2007, s. 575) je zároveň nezbytné uvažovat o marketingové komunikaci společnosti nejenom z hlediska krátkodobé až střednědobé životnosti jejích produktů, ale taktéž z té dlouhodobé, která se týká její hodnoty zastoupené firemní značkou.

Hanzelková a kolektiv (2009, s. 74) poukazují na strategickou povahu komunikačního mixu s tím, že vybudování náležitých vztahů s prodejci, médii, širokou veřejností, samotnými zákazníky i dalšími zájmovými skupinami může trvat i několik let. Jedná se o něco, čím se komunikace liší od zbylých částí marketingového mixu. Zatímco produkt, cenu a distribuční kanály je s dostatkem prostředků teoreticky možné připravit relativně rychle, proces budování důvěry zájmových skupin společnosti výrazněji urychlit v zásadě nelze a navíc jsou třeba neustálé investice do jejího udržování.

Zamazalová (2009, s. 185) k tomu, jakými způsoby se komunikace liší od zbylých tří P tradičního marketingového mixu, navíc ještě dodává, že bez produktu, ceny a distribuce by společnost nemohla reálně vykonávat svou činnost, kdežto bez komunikace se při nejmenším teoreticky obejít dokáže. Společně s tím však Zamazalová (2009, s. 185) dodává, že se jedná pouze o teorii a na vysoce konkurenčním moderním trhu plném substitučních produktů a neustále se objevujících nových firem nemá společnost, která nebude investovat do nástrojů komunikačního mixu, reálnou šanci přežít. V případě malého trhu se specifickým produktem prezentovaným v praktické části práce však tato teorie nabývá mnohem reálnějších obrysů.

Jako poslední zbývá zmínit jednotlivé nástroje komunikačního mixu, za pomoci kterých společnost předává různě strukturovaná sdělení zájmovým skupinám ve svém okolí. V tomto ohledu je společnost omezena v podstatě pouze rozpočtem na svou komunikaci a množstvím na daném trhu dostupných komunikačních kanálů. V tabulce 2 Keller s Kotlerem (2007, s. 575) uvádějí celkem šest komunikačních platform a příklady jejich nástrojů, které může společnost použít pro oslovení vybraných cílových skupin za účelem propagace svých produktů i budování dlouhodobých vztahů se zájmovými skupinami v jejím okolí.

Tabulka 2 Běžné komunikační platformy a jejich nástroje

Komunikační platforma	Nástroje komunikační platformy	Stručný popis
reklama	tiskové a vysílané reklamy, vnější balení, vkládaná reklama, filmy, brožury a propagační tiskoviny, plakáty a letáky, adresáře a katalogy, reprinty reklam, billboardy, poutače, audiovizuální materiály, symboly a loga, videozáznamy	Jakákoliv placená forma neosobní komunikace s cílovou skupinou ve snaze prezentovat produkty a myšlenky společnosti vybraným zájmovým skupinám.
podpora prodeje	soutěže, hry, sázky, loterie, prémie a dárky, vzorky, veletrhy a výstavy, vystavování, ukázky, kupony, slevy, nízkourokové financování, výkup na protiúčet, věrnostní programy	Krátkodobě aplikované stimuly, jejichž cílem je v krátkodobém časovém horizontu zvýšit odbyt produktů společnosti.

události a zážitky	sportovní akce, zábavní akce, festivaly, umělecké akce, speciální příležitosti, exkurze, pouliční aktivity	Snaha stát se součástí významných okamžiků zákazníků společnosti a budovat tak vztah s nimi.
public relations	balíčky pro novináře, projevy, semináře, výroční zprávy, charitativní dary, publikace, vztahy s komunitou, lobování, firemní časopisy	Budování a udržování dobrých vztahů se zájmovými skupinami okolo společnosti.
osobní prodej	prodejní prezentace, prodejní schůzky, stimulační programy, vzorky, obchodní výstavy a veletrhy	Osobní forma prezentace prováděná zaměstnanci společnosti s cílem prodat produkt nebo budovat vztah se zákazníkem.
direct marketing	katalogy, zasílání pošty, telemarketing, elektronické nakupování, teleshopping, faxy, elektronická pošta, hlasová pošta	Přímý kontakt s konkrétními zákazníky, který má vyvolat okamžitou odezvu.

Zdroj: Keller, Kotler (2007, s. 575), upraveno

Každá z těchto šesti základních komunikačních platform představuje unikátní soubor možností, jak oslovit společností vybranou cílovou skupinu s cílem předat jí konkrétní sdělení. Dohromady by tyto akce měly pomáhat utvářet dlouhodobý obraz společnosti a jejích produktů tak, aby výsledkem byla její pozitivní reputace u co největšího počtu zájmových skupin. Společnost však nemusí nutně využívat všechny v tabulce 3 uvedené komunikační platformy. V dnešní době moderních marketingových metod je ale možné i pro malou společnost vytvořit nenákladnou a vysoce efektivní komunikační kampaň jak v krátkodobém, tak dlouhodobém výhledu.

2.9 Rozšíření marketingového mixu o 3P služeb

Nutnost dalšího rozšíření marketingového mixu tak, aby byl tento marketingový nástroj schopný držet krok s neustále se vyvíjejícím trhem služeb, jasně vyplývá z podkapitoly teoretické části práce věnující se vývoji tohoto pojmu. Ačkoliv by tedy bylo možné naprostou většinu všech hlavních rozšiřujících prvků v případě služeb umístit pod hlavníčku produktu, distribuce či propagace, velká část autorů odborné literatury zabývajících se problematikou služeb se v tomto případě kloní spíše k jejich samostatnému vyčlenění jako třem dalším P. V případě malých firem poskytujících služby se srovnatelnými produkty, cenami a distribučními kanály a minimálními výdaji na komunikační kampaň je to pak právě kombinace těchto rozšiřujících faktorů, díky kterým se jejich marketingové mixy mohou výrazněji odlišit od konkurence.

2.9.1 Lidé

Lidé bývají v odborné literatuře často uváděni jako páté P obecného marketingového mixu, neboť určitá míra mezilidské interakce je zpravidla vyžadována v případě výrobků i služeb. U společností poskytujících služby lidský faktor dále nabývá na významu. Mohou za to specifika služeb popsaná v jedné z předchozích podkapitol teoretické části této diplomové práce. Kapoor a kolektiv (2011, s. 322) k významu lidského faktoru v oblasti pronajímání služeb například píše, že ani ta nejlepší současná úroveň elektronizace a automatizace služeb ho nedokáže v žádném případě nahradit. Důvodem je krom současných omezení potřebného hardwaru a softwaru podle těchto autorů hlavně naprostá unikátnost každého zákazníka, ze které vyplývá nutnost individuální péče, obzvláště pak u služeb složitějšího charakteru.

Důležitý poznatek k problematice lidského faktoru v oblasti pronajímání služeb má též Vašítková (2014, s. 23), která upozorňuje na roli zákazníka v procesu pronajímání služeb. Podle této autorky totiž zákazník svým chováním tento proces ovlivňuje a je tedy částečně odpovědný za výslednou kvalitu vykonané služby nejen pro sebe, ale v některých případech taktéž pro ostatní zákazníky společnosti. Z toho podle Vašítkové (2014, s. 23) vyplývá nutnost s rolí zákazníka v tomto procesu počítat a náležitě ji korigovat takovým způsobem, který uspokojí všechny zúčastněné strany. Stejný přístup zastávají kupříkladu také Hoffman a Bateson (2010, s. 109), kteří pro zákazníka coby součást procesu pronajímání služeb mají dokonce vlastní dodatečné P. V případě některých služeb lze zákazníka dokonce zapojit do procesu jejich pronajímání takovým způsobem, který bude v nějakém směru posilovat pocit jeho sounáležitosti s danou společností.

2.9.2 Materiální prostředí

Tuto část rozšiřujícího marketingového mixu služeb někteří autoři odborné literatury umísťují do distribuce či produktu s tím, že se jedná o jasnou součást distribučního případně produktového mixu služby. Mezi takovéto autory patří Payne a McDonald (2012, s. 147) popisující materiální prostředí jako neoddělitelnou součást produktů společnosti poskytující služby. Dále tito autoři píše, že materiální prostředí může pomoci společnosti vybudovat si specifickou pozici v rámci trhu a podpořit výsledný pocit zákazníka z jejich služeb. Podle Payna s McDonalodem (2012, s. 148) v současnosti velké množství společností poskytujících služby vynakládá stále více prostředků na to, aby v očích svých zákazníků vypadaly ony i jejich produkty co nejlépe právě za pomoci prvků materiálního prostředí.

Při podrobnějším náhledu na jednotlivé prvky distribuce a materiálního prostředí společnosti však jejich oddělení dává smysl. Stejně jako v případě lidského faktoru totiž společností toto rozdělení umožňuje udělat si mnohem lepší přehled o hlavním významu jednotlivých nástrojů marketingového mixu a díky tomu svým zákazníkům poskytovat kvalitnější služby. Kupříkladu Vašítková (2014, s. 178) o materiálním prostředí společnosti hovoří jako o něčem, co ovlivňuje vnímání a pocity zákazníků i zaměstnanců ze služeb poskytovaných společností. Dále Vašítková (2014, s. 178) píše, že materiální prostředí společnosti poskytující služby se skládá z následujících částí:

- Interiér provozovny společnosti, ve které jsou služby poskytovány;

- zařízení tohoto interiéru vybavením, které není klíčové pro pronajímání služby;
- rozmístění tohoto zařízení v provozovně společnosti;
- exteriér a vzhled okolí provozovny společnosti;
- prvky dotvářející atmosféru za pomoci ovlivňování smyslu zákazníka;
- oblečení zaměstnanců společnosti.

Dvě konkurenční společnosti mající své provozovny přes ulici a nabízející naprosto identické produkty za stejnou cenu tak mohou svým zákazníkům díky prvku materiálního prostředí nabídnout dva výrazně odlišné zážitky z uspokojení jejich potřeby. Materiální prostředí společnosti provozující služby totiž nemusí vždy nutně znamenat nákladné investice a zároveň se správně investované prostředky do něj mohou mnohonásobně vrátit v podobě spokojenějších a tím pádem také s větší pravděpodobností se vracejících zákazníků.

2.9.3 Procesy

Význam procesů ve společnostech poskytujících služby lze velice obecně popsat tak, že mít perfektně nastavené všechny ostatní prvky marketingového mixu služeb ve formátu 7P je společnosti k ničemu, když její jinak dokonale oblečení a náležitě se usmívající zaměstnanci za barem nemají tušení, jak uvařit kávu, kterou si zákazník před půl hodinou objednal. Opět by samozřejmě bylo možné říct, že schopnost uvařit rychle dobrou kávu lze zařadit do produktového mixu konkrétní společnosti a opět by to byla pravda. Stejně jako v případě lidského faktoru a materiálního prostředí však u společností poskytujících služby mohou mít procesy na jejich marketingový mix tak silný vliv, že není zcela od věci je pro zdůraznění jejich významu samostatně vyčlenit. Procesy v marketingovém pojetí definuje kupříkladu Ferrell a kolektiv (2012, s. 450) a to jako plynulost a postup zákazníků při střetu s produkty společnosti nabízející služby. Tato věta pak v podstatě definuje význam procesů pro zákazníka, který chce své přání a potřeby uspokojit nejenom co nejvíce a za co nejméně peněz, ale taktéž co nejrychleji.

McDonald a kolektiv (2011, s. 292) k procesům coby součástí marketingového mixu služeb uvádí, že se jedná o jakoukoliv aktivitu, ať už jde o proceduru, úkol, rozvrh, mechanismus nebo zcela obyčejnou rutinu, která se podílí na doručení služby k zákazníkovi. Tito autoři jako příklad problematických procesů v oblasti služeb uvádějí zákazníka, který musí z důvodů příliš pomalého procesu přípravy jídla v restaurační kuchyni čekat příliš dlouho a dodávají, že v takovém případě pravděpodobně situaci nedokáže zachránit ani profesionálně vyškolená obsluha, příjemné prostředí ani výsledná kvalita samotného jídla. Podle McDonalda a kolektivu (2011, s. 292) je marketingový význam procesů zcela jasný, protože jakékoliv zlepšení v této oblasti nevyhnutelně povede ke zlepšení celkové kvality společností poskytovaných služeb. Procesy je dle Vašítkové (2014, s. 180) třeba vnímat jako nezbytnou součást struktury firemní marketingové strategie a snažit se tak dosáhnout synergických efektů za pomoci jejich konstantního zdokonalování. Tento postup je zároveň třeba uplatňovat i na procesy, které zákazníka neovlivňují přímo, jako je například zachovávaní čistoty v provozovně či kontrola vybavení.

3. Metodologická část práce

Metodologická část práce představuje postup, kterým byla diplomová práce vypracována, a to včetně k tomuto účelu použitých metod. Jako první si autor práce nastudoval pokyny týkající se zpracovávání závěrečných prací na Vysoké škole ekonomie a managementu. Na základě své studijní specializace a profesního zaměření následně podle těchto pokynů vytvořil návrh tématu, který v rámci konzultačních hodin na příslušné katedře Vysoké školy ekonomie a managementu představil vybranému lektorovi společně se žádostí o vedení jeho diplomové práce. Po schválení a přijetí tématu vybraným lektorem autor práce vypracoval základní osnovu, vyplnil úvodní košilku a nastavil si v textovém editoru základní styly formátování pro nadpisy a základní text. Pomocí základní osnovy taktéž naformátoval oddíly, stránky a obsah práce.

Dalším krokem byl sběr a následné zpracování odborných zdrojů pro teoretickou část práce. Jako první autor práce využil zdrojů tištěné literatury, ze kterých následně formou volného výtahu vypracoval poznámky v elektronické formě. Při práci s elektronickými zdroji bylo použito vyhledávání s pomocí SEM. Pro doplnění těchto základních zdrojů autor práce dále využil databázi knih Google Books, kde podle klíčových slov dohledal dodatečné zdroje nezbytné k utvoření uceleného pohledu na danou problematiku. Nashromážděné zdroje autor práce podrobil rozboru a následně komparaci názorů jednotlivých autorů na zkoumanou problematiku. Výsledný text poté konzultoval s vedoucím své diplomové práce a následně také upravil na základě jeho poznámek. Výsledek literární rešerše autor práce využil pro stanovení dalšího postupu při zpracování praktické části práce. Ten následně konzultoval s vedoucím své diplomové práce a dále upravil na základě jeho poznámek.

Jako první autor práce v rámci její praktické části stručně představil obě vybrané firmy, především pak z hlediska jejich délky působení na trhu a veřejně dostupných údajů týkajících se majetkové struktury, finančního zdraví či uvedených předmětů podnikání. Ačkoliv tyto informace přímo nesouvisí s hlavním cílem diplomové práce, umožnily vytvořit ucelenější pohled na marketingové mixy obou vybraných firem. Ze stejného důvodu autor práce stručně popsal také makroprostředí a mikroprostředí obou vybraných firem za pomoci zjednodušené formy situační analýzy. Makroprostředí zkoumal za pomoci analýzy PEST, přičemž s její pomocí shrnul nejdůležitější neovlivnitelné faktory, které by mohly mít vliv na to, jakým způsobem obě vybrané firmy strukturovaly své marketingové mixy. Mikroprostředí autor práce zkoumal za pomoci Porterova modelu pěti konkurenčních sil, přičemž shrnul nejdůležitější ovlivnitelné faktory, které by mohly mít vliv na to, jakým způsobem obě vybrané firmy strukturovaly své marketingové mixy.

Diplomová práce neobsahuje SWOT analýzu ani žádný jiný způsob celkového shrnutí těchto údajů. Veškerá nashromážděná data slouží pouze jako podklady pro hlavní šetření v rámci praktické části práce. K identifikaci těchto faktorů v obou prostředích stejně jako k získání dat, která se přímo týkají samotných marketingových mixů obou vybraných firem, následně autor práce použil jednak vyhledávání pomocí SEM, které blíže specifikoval na základě svého dlouholetého profesního působení na české videoherně-informační scéně. Internet však neobsahoval všechny potřebné informace nezbytné k vytvoření komplexního přehledu marketingových mixů obou vybraných

firem. Z tohoto důvodu se autor práce rozhodl po konzultaci s vedoucím své diplomové práce využít metody mystery shoppingu, a to dvěma způsoby.

Pro získání co největšího množství relevantních dat autor práce v první řadě provedl mystery shopping v prostorách provozoven obou vybraných firem podle scénáře uvedeného v příloze 1. Ten však v obou případech neprovedl sám, nýbrž v doprovodu dalšího mystery shoppera. Dva mystery shopperové namísto jednoho měli pro tuto část mystery shoppingu konkrétní význam. Jednak autor práce během vymezeného časového úseku dokázal nashromáždit mnohem větší množství relevantních dat. Dále pak přítomnost skutečného příležitostného hráče videoher po boku autora práce, který je s touto problematikou obeznámen podstatně lépe, přinesla zcela nezaujatý názor na obě vybrané firmy. Druhým přínosem dvou mystery shopperů byla možnost vznést z hlediska obou vybraných firem méně tradiční požadavek v pohodě doporučení kooperativní hry pro dva hráče. Hlavní cíle tohoto mystery shoppingu v provozovnách obou vybraných firem jsou následně uvedeny v příloze 2. Hodnocení mystery shoppingu v provozovnách obou vybraných firem mělo jak kvalitativní charakter z hlediska kvality poskytovaných služeb, tak kvantitativní v oblasti doplňkových informací. Mystery shopping byl v obou vybraných firmách proveden 30. 09. 2014 mezi druhou a šestou hodinou odpolední. Toto datum a časové rozmezí bylo zvoleno s ohledem na předpokládaný stav obsazenosti provozoven obou vybraných firem během všedních dnů tak, aby bylo možné vyloučit přílišnou vytíženost obsluhy jako důvod případných pochybení v péči o mystery shoppera. K oběma mystery shoppingům došlo v časovém rozmezí dvou hodin potřebných na hrubé zpracování získaných dat a přesun do provozovny druhé z vybraných firem. Za pomoci mystery shoppingu provedeného v provozovnách obou vybraných firem získaná data se týkají pouze těchto dvou návštěv.

Před mystery shoppingem provedeným v provozovnách obou vybraných firem autor práce poslal také dva identické e-maily poptávající možnosti pořádání opakovaných teambuildingových akcí v obou vybraných firmách. Jejich cílem bylo zjistit, jaká by byla cena a rozsah služeb v této ceně zahrnutých, kdyby si malá či střední firma chtěla v pracovní době od osmi hodin ráno do čtyř hodin odpoledne pravidelně pronajímat prostory provozovny oslovené firmy. Znění tohoto e-mailu je možné nalézt v příloze 3, zatímco originální odpovědi bez úprav obou vybraných firem v příloze 4 a 5. Za pomoci mystery shoppingu provedeného formou elektronické komunikace se zástupci obou vybraných firem se autorovi práce podařilo získat dodatečné informace o jejich cenotvorbě. Zároveň si však také udělal rámcovou představu o schopnostech vedení obou vybraných firem jednat s větším odběratelem jejich služeb pohybujícím se mimo český videoherní trh.

Výsledná data z obou forem mystery shoppingu byla autorem práce rozříděna a zapracována do odpovídajících podkapitol diplomové práce rozebírajících jednotlivé části marketingového mixu vybraných firem a dále graficky zpracována do formy šesti dílčích tabulek za pomoci metody komparace. V nich uvedené hodnotící škály následně posloužily pouze jako pomocný nástroj, přičemž směrodatné hodnocení jednotlivých uvedených komparačních faktorů nebo jejich dílčích částí autor práce provedl za pomoci slovního hodnocení. Komparací získaná data pak autor práce zakomponoval do návrhu opatření na změnu marketingového mixu jedné z vybraných firem, k čemuž využil metodu syntézy.

4. Praktická část práce

Praktická část této práce nejprve stručně představí herní klub RE-LOAD a počítačovou hernu SkillZone z hlediska jejich délky působení na pražském trhu pronajímání strojového času videoherních platforem, jejich vlastnické struktury a dalších důležitých dostupných faktů přímo nespádajících do kategorie marketingového mixu. Dále v praktické části práce dojde ke stručnému souhrnu dění v makroprostředí a mikroprostředí obou vybraných firem za účelem zprostředkování základních informací z těchto prostředí. Následně budou představeny a komparovány jednotlivé části marketingových mixů obou vybraných firem. Na závěr autor práce provede komparaci nashromážděných dat jako celku pro získání komplexního přehledu a vytvoří seznam doporučení pro počítačovou hernu SkillZone tak, aby tato firma dokázala lépe konkurovat hernímu klubu RE-LOAD.

4.1 Stručné představení vybraných firem

Přestože o podrobnější popis vybraných firem se postarají části práce věnující se samotné komparaci jednotlivých částí jejich marketingových mixů, je vhodné obě vybrané firmy alespoň stručně představit z hlediska prvků, které s nimi přímo nesouvisí, jako je vlastnická struktura či délka působení na pražském trhu pronajímání strojového času videoherních platforem. V případě jejich dostupnosti autor práce uvádí také některé další obecné informace týkající se vybraných firem.

4.1.1 Představení herního klubu RE-LOAD

První z dvojice vybraných firem je herní klub RE-LOAD. Ten dle informací z jeho profilu na sociální síti Facebook (2014) svůj provoz neoficiálně zahájil dne 12. 10. 2013 VIP akcí televizního pořadu o hrách televize Prima COOL s názvem Re-Play. Tato akce se však odehrála několik měsíců před zahájením denního provozu. K oficiálnímu zahájení denního provozu podle informací na tomto profilu došlo až 17. 01. 2014, přičemž samotný profil byl založen již 24. 01. 2013. Herní klub RE-LOAD podle jeho oficiálních webových stránek RE-LOAD.cz (2014) provozuje obchodní společnost Reload Gaming s. r. o. Ta byla podle informací z webových stránek Justice.cz (2014a) zapsána do obchodního rejstříku 25. 03. 2013, její základní kapitál činí 200 000 Kč a v současnosti je jejím jediným společníkem a jednatelem v jedné osobě Jan Olšanský. Dále se na těchto webových stránkách lze dočíst, že předmětem podnikání společnosti Reload Gaming s. r. o. je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona plus hostinská činnost, což plně odpovídá neobvyklé povaze služeb nabízených v herním klubu RE-LOAD.

Podle její rozvahy ve zjednodušeném rozsahu za rok 2013 zveřejněné touto společností a dostupné na webových stránkách Justice.cz (2014b) výsledek hospodaření běžného účetního období společnost Reload Gaming s. r. o. dosahoval ztráty v celkové hodnotě 754 000 Kč. Z této rozvahy lze dále vyčíst, že vlastní kapitál společnosti Reload Gaming s. r. o. byl minus 554 000 Kč a cizí zdroje činily 1 678 000 Kč, z čehož 1 084 000 Kč tvořily krátkodobé závazky a 594 000 Kč bankovní úvěry a výpomoci. Pro úplnost je vhodné dodat, že celková aktiva společnosti činila po započítání odpisů 1 124 000 Kč. Tato čísla samozřejmě vzhledem k tomu, kdy herní klub RE-LOAD

zahájil svůj denní provoz, nelze považovat za zcela relevantní a je proto nutné brát ji s určitým nadhledem. Podkapitalizovanost společnosti Reload Gaming s. r. o. totiž v tomto případě nemusí znamenat, že je ohrožen její chod. Na skutečné výsledky hospodaření této společnosti tedy bude nezbytné počkat až do doby zveřejnění její účetní závěrky za rok 2014.

4.1.2 Představení počítačové herny SkillZone

Počítačová herna SkillZone má oproti hernímu klubu RE-LOAD dnes již historickou tradici přesahující území hlavního města Prahy. Na webových stránkách SkillZone.cz (2014) se lze dočíst, že vedení firmy má s provozováním počítačových heren dlouholeté zkušenosti datující se až do roku 2003 a podložené dlouholetým fungováním počítačové herny SkillZone ve Strakonících a Táboře. Podle informací z profilu firmy na sociální síti Facebook (2014) svůj provoz počítačová herna SkillZone na území hlavního města Prahy oficiálně zahájila dne 28. 10. 2011 po takřka měsíční kampani na tomto profilu založeném 24. 09. 2011. Ve srovnání s dobou, kterou k zahájení provozu potřeboval herní klub RE-LOAD, lze tato čísla považovat za indikátor zásadního rozdílu ve zkušenostech manažerských týmů obou vybraných firem ve prospěch počítačové herny SkillZone. Stejně působí i porovnání provozovatelů obou vybraných firem. Informace z živnostenského rejstříku (2014) týkající se jeho majitele počítačové herny SkillZone jménem Tomáš Švec, zapsaného do něj 26. 02. 2003, poukazují v první řadě na již zmíněné delší působení na trhu a tím pádem pravděpodobně větší množství zkušeností v oboru. Tato fyzická osoba má dle informací z živnostenského rejstříku (2014) zapsané podstatně větší množství relevantních předmětů podnikání, mezi které kromě výroby, obchodu a služeb neuvedených v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a hostinské činnosti patří zejména:

- Pronajímání software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály;
- pronájem a půjčování věcí movitých;
- mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti;
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.

Všechna tato živnostenská oprávnění včetně koncesování podléhajícího prodeje lihovin lze využít k podnikání přímo či nepřímo souvisejícímu s trhem pronajímání strojového času videoherních platforem a při bližším zkoumání majitele počítačové herny SkillZone se zároveň všechny ukazují jako aktivně využívané. Z veřejně dostupných zdrojů sice nelze z očividných důvodů získat žádná finanční data jako je tomu v případě herního klubu RE-LOAD. Vzhledem k délce jeho působení na českém videoherním trhu lze však předpokládat, že počítačová herna SkillZone je finančně zcela zdráva. Pro úplnost je třeba ještě dodat, že ani jedna z vybraných firem není plátcem DPH a dle některých indicií se musí herní klub RE-LOAD potýkat s většími fixními náklady, zejména pak v oblasti nájemného za provozovnu.

4.2 Stručný přehled současné tržní situace

Pro plné pochopení toho, jakým způsobem zkoumané firmy postavily a měly postavit svůj marketingový mix, je nejprve nutné udělat si alespoň základní přehled o jejich makroprostředí a mikroprostředí. Zatímco v případě makroprostředí je situace pro obě firmy takřka identická, jejich mikroprostředí zcela logicky vykazuje v některých bodech menší či větší rozdíly. Obě tato prostředí jsou však zdrojem důležitých faktorů ovlivňujících, jakým způsobem herní klub RE-LOAD i počítačová herna SkillZone strukturují své marketingové mixy. Zatímco v makroprostředí těchto firem dochází k vývoji stále výkonnějších technologií a nástupu nových herních trendů, jejich společné mikroprostředí zaznamenalo změny v oblasti české videoherní distribuce i konkurence na pražském trhu pronajímání strojového času videoherních platform. Zároveň je třeba podotknout, že tento trh v posledních třech letech prochází značně turbulentním vývojem. Pro větší přehlednost je tato podkapitola rozdělena do dvou částí poskytujících samostatný pohled na makroprostředí a mikroprostředí obou vybraných firem.

4.2.1 Makroprostředí vybraných firem

Pro vytyčení hlavních faktorů makroprostředí, které významněji ovlivňují obě vybrané firmy, je vhodné využít rozdělení tohoto prostředí na čtyři hlavní vlivy definované v PEST analýze, a to vlivy politické-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické.

Vliv makroprostředí na obě vybrané firmy z politicko-legislativního hlediska není v současnosti nikterak závažné. Lze říct, že odpor proti videohernímu průmyslu celosvětově slábne a navíc se začíná zaměřovat nikoliv na videohry jako celek, nýbrž proti jednotlivým a v naprosté většině případů také skutečně relevantním problémům. Příkladem schopným ovlivnit v této diplomové práci vybrané firmy může být třeba ochrana mravní výchovy mládeže v případě videoher s násilným nebo jinak problematickým obsahem. Česká legislativa však tento problém žádným zvláštním způsobem neřeší, stejně jako většinu zvláštností vycházejících ze specifické povahy produktů videoherního průmyslu. Podle webových stránek Asociace herního průmyslu České a Slovenské republiky (2014a) se o hodnocení věkové přístupnosti videoher na území Evropské unie stará nezávislá organizace s názvem Interactive Software Federation of Europe, která vytváří hodnocení jménem Pan European Game Information známé též pod zkratkou PEGI. Interactive Software Federation of Europe (2012) ve zprávě o stavu videoherního průmyslu v České republice uvádí, že o existenci systémů věkového hodnocení videoher ví pouze 33 % Čechů, přičemž z toho pouze 7 % zná konkrétně hodnocení PEGI, ale 28 % zná jeho věková označení na obalech videoher prodávaných na území České republiky. Respektování tohoto systému ale není na rozdíl od jiných zemí v České republice podmíněno zákonem. Jeho informační hodnota by však měla být přinejmenším brána v potaz a u subjektů podnikajících na videoherním trhu respektována. Problémem pro obě firmy v této oblasti samozřejmě může být také příliš velké administrativní a daňové zatížení.

Na vliv makroprostředí na obě vybrané firmy z ekonomického hlediska je možné nahlížet ze dvou úhlů. Tím prvním jsou bezesporu rostoucí životní náklady většiny českých domácností, které tempem svého růstu jasně a výrazně převyšují růst jejich

příjmů. Tento trend sice na území hlavního města Prahy není tak patrný jako v jiných regionech České republiky, stále však negativním způsobem ovlivňuje kupní sílu aktuálních i potenciálních zákazníků obou vybraných firem. Tento stav však může vzhledem k vysokým cenám nového videoherního hardwaru a softwaru znamenat také to, že někteří hráči by mohli dát přednost využití služby pronájmu strojového času hardwaru společně s nejnovějším softwarem namísto vysoké jednorázové investice nezbytné k pořízení do vlastní domácnosti. Samozřejmě je ale nezbytné brát v potaz také vliv růstu cen energií, služeb a zásob na celkové náklady a cash-flow obou vybraných firem. Podle dat Asociace herního průmyslu České a Slovenské republiky (2014b) obrat videoherního průmyslu v České a Slovenské republice od roku 2008 navzdory světové ekonomické krizi konstantně roste, přičemž v roce 2013 činil celkový obrat v tomto odvětví téměř dvě miliardy a šest set milionů korun. Toto číslo však v sobě nezahrnuje obrat počítačového hardwaru a videoherního softwaru prodaného na území těchto dvou států za pomoci systémů digitální distribuce.

Celkový obrat videoherního průmyslu v obou zemích tedy bude s největší pravděpodobností ještě výrazně vyšší. Tento stav indikuje rostoucí zájem o videohry jako regulérní zábavní médium, což znamená konstantní rozšiřování trhu. To zároveň na český videoherní trh láká nové investory, hlavně z řad zavedených společností hledajících nové způsoby propagace svých produktů za pomoci sponzoringu. Příkladem mohou být například výrobci energetických nápojů v čele se značkou Red Bull (2014), která na svých webových stránkách už dokonce několik let provozuje samostatnou sekci zaměřenou právě na profesionální hraní videoher. Sílu tohoto specifického odvětví videoherního průmyslu zaměřeného na kompetitivní zápasení ve vybraných videohrách pro více hráčů dokazuje například turnaj ve hře Dota 2 s názvem The International 2014 pořádaný společností Valve (2014), ve kterém se podle webových stránek tohoto turnaje utkalo v hlavní části celkem šestnáct týmů z celého světa o celkem deset milionů devět set dvacet pět tisíc čtyři sta šedesát tři amerických dolarů rozdělených ve výhrách. Výše této sumy je sama o sobě ohromující. Ještě důležitější je z hlediska českého videoherního trhu fakt, že tento turnaj byl vysílán živě na webových stránkách české televizní stanice Prima COOL (2014), přičemž byl zároveň přímo propagován formou reklam v hlavním i vedlejším vysílacím čase.

Vliv makroprostředí na obě vybrané firmy ze sociálně-kulturního hlediska lze označit za veskrze pozitivní. Od nástupu videoher coby masově dostupné formy zábavy už totiž uplynula dostatečná doba, aby první generace hráčů stačila odchovat své potomky. Současná generace dětí přivedená na svět druhou a třetí generací už se pak narodila do světa, ve kterém je hraní videoher všeobecně považováno za něco zcela normálního a společensky přijatelného. Ve zprávě o stavu videoherního průmyslu v České republice zpracované organizací Interactive Software Federation of Europe (2012) lze nalézt mnohé pro v diplomové práci vybrané firmy relevantní informace, jako například že:

- Z obyvatel České republiky ve věku od 16 do 64 let využívajících pravidelně internet si celých 56 % zahraje alespoň jednou do roka nějaký typ videohry, přičemž 44 % z tohoto počtu činí ženy.
- Nejvíce českých hráčů z tohoto výčtu se u obou pohlaví nachází ve věkové skupině od 25 do 44 let, a to 25 % v případě mužů a 19 % v případě žen.
- Věková skupina hráčů od 16 do 24 let v případě mužů tvoří 15 % a u žen 10 % všech hráčů videoher v České republice.

- Věková skupina hráčů od 45 do 64 let v případě mužů tvoří 16 % a u žen 15 % všech hráčů videoher v České republice.
- Z obyvatel České republiky, kteří nikdy nehráli žádnou formu videoher, je 24 % z nich považuje za relevantní formu zábavy, 22 % za dobrý způsob relaxace a 20 % za kompetitivní.
- Z obyvatel České republiky, kteří někdy hráli nějakou formu videoher, je 52 % z nich považuje za relevantní formu zábavy, 44 % za dobrý způsob relaxace a 38 % za kompetitivní činnost.
- 49 % českých rodičů má děti hrající nějaký druh videoher, přičemž 31 % všech českých rodičů hraje alespoň jednou za čas videohry se svými dětmi.
- 47 % rodičů dětí hrajících videohry si myslí, že jejich potomci hraním her rozvíjí své dovednosti.

Tato čísla v první řadě potvrzují výše uvedené tvrzení, že videohry už nejsou současnou českou společností považovány za okrajovou formu zábavy určenou pro malou a semknutou komunitu a už vůbec ne za zábavu určenou pouze pro mladší jedince. Velice důležité je také to, že podstatná část hráčů považuje videohry za kompetitivní záležitost a za účelem porovnání svých schopností aktivně vyhledávají nové spoluhráče ať už v online nebo offline prostředí, přičemž právě služby nabízené sledovanými firmami mohou těmto jedincům poskytnout ideální příležitost pro navazování nových kontaktů v rámci české herní komunity. Důležité je také to, že stále více rodičů tráví čas se svými dětmi právě díky společnému hraní videoher, čemuž mohou služby pronájmu strojového času videoherního hardwaru taktéž napomoci.

Vliv makroprostředí na obě vybrané firmy z technologického hlediska lze považovat za nejdůležitější současný vliv působící na obě vybrané firmy. Je to totiž právě herní hardware a software, který u obou vybraných firem tvoří největší část jejich hmotného majetku a který tvoří jádro i vlastní parametry jejich produktu. Autor práce přisuzuje technologickému hledisku takovou míru důležitosti zejména proto, jakou měrou se vývoj digitálních technologií podepisuje na jejich morálním opotřebením. Opotřebením hardwaru, obzvláště pak herních periférií, v důsledku jeho často nešetrného užívání zákazníky se vyhnout nelze a je proto třeba počítat s nutností jeho pravidelné výměny. Morální opotřebením hardwaru způsobené nárůstem hardwarových požadavků na moderní hry by ale následujících několik let nemělo být zdaleka takovým problémem, jako tomu bylo v minulosti. Důvodem je nástup nové generace herních konzolí společností Sony a Microsoft na světový videoherní trh a jejich předpokládaná životnost. Ta je podle Doskočilova (2013) článku na herně-informačních webových stránkách Eurogamer.cz v případě konzole PlayStation 4 od společnosti Sony v současnosti odhadována minimálně na sedm let. Tato konzole ale stejně jako její konkurent Xbox ONE od společnosti Microsoft podle mnohých expertů na problematiku herního hardwaru není schopná svým výpočetním výkonem konkurovat ani současné generaci herních počítačů, natož pak nově chystaným technologiím.

Maximální výkon nové generace herních konzolí však v podstatě udává také maximální hardwarovou náročnost videoher pro jejich životní cyklus. To v praxi znamená, že následujících minimálně pět let není pravděpodobný žádný skokový růst požadavků na výkon herních počítačů. Samozřejmě lze také očekávat, že v tomto časovém úseku nebude nutné investovat ani do nákupu nových herních konzolí. Důležitým dlouhodobě

působícím technologickým trendem je taktéž to, že většina současného videoherního softwaru vyžaduje připojení k internetu. Organizace Interactive Software Federation of Europe (2012) ve své zprávě o stavu videoherního průmyslu v České republice k této problematice uvádí, že připojeno k internetu je z různých důvodů spojených s požadavky videoherního softwaru 90 % českých hráčů. Hraní kompetitivních videoher však vyžaduje vysoce stabilní a rychlé připojení v rovině stahování i odesílání dat. To však stále není ani na území hlavního města Prahy naprostou samozřejmostí a výsledná delší odezva se negativně projevuje na zážitku z hraní některých kompetitivních videoher.

4.2.2 Mikroprostředí vybraných firem

Pro vytyčení hlavních faktorů mikroprostředí, které významněji ovlivňují jednu či obě vybrané firmy je vhodné využít rozdělení tohoto prostředí na pět hlavních částí definované v Porterově modelu pěti konkurenčních sil, a to existující konkurenci na trhu, potenciální novou konkurenci, substituční produkty, vyjednávací sílu dodavatelů a vyjednávací sílu odběratelů.

Vliv mikroprostředí na obě vybrané firmy z hlediska existující konkurence je důležité v první řadě vnímat z hlediska vzájemného konkurenčního působení těchto firem, kterým se bude autor práce podrobněji věnovat v rámci srovnání jejich marketingových mixů. Obecně lze však říct, že jak herní klub RE-LOAD, tak počítačová herna SkillZone vůči sobě v současnosti zauímají silně konkurenční postoje nejenom jako dvě firmy nabízející stejný produkt na stejném velmi omezeném trhu, ale taktéž na osobní rovině při zákulisních debatách v rámci české herní scény. Situaci lze dokonce označit za natolik vážnou, že zde existuje reálná hrozba přesunu tohoto konfliktu do čistě osobní roviny z jedné nebo dokonce z obou jeho stran, což by mohlo ohrozit jejich fungování či dokonce samotnou existenci. Žádná další konkurence na tomto trhu v současnosti neexistuje. Tři další firmy, které na tomto trhu donedávna působily, totiž v krátkém časovém rozpětí musely z různých více či méně známých důvodů ukončit, pozastavit nebo přesunout svou činnost. Těmito firmami jsou:

- Počítačová herna Cyber cafe Praha;
- počítačová herna Battlezone;
- e-sport klub DISTRICT Prague.

Počítačová herna Cyber cafe Praha se ke dni 15. 09. 2014 podle informací z profilu této firmy na sociální síti Facebook (2014) nacházela krátce po stěhování z dřívějšího umístění v obchodním centru Nový Smíchov v nové provozovně blízko původního umístění. Tím však přišla o všechny výhody spojené s nákupní pasáží rozměrů, vybavenosti a návštěvnosti Nového Smíchova. Vzhledem k blízkosti herního klubu RE-LOAD lze předpokládat, že tato změna se nejvíce ve střednědobém výhledu ukáže pro počítačovou herna Cyber cafe Praha jako fatální.

Počítačová herna Battlezone se ke dni 15. 09. 2014 podle informací z profilu této firmy na sociální síti Facebook (2014) nacházela ve stavu rekonstrukce. Poslední oficiální příspěvek se však na tomto profilu objevil 29. 02. 2014 a na dotazy zákazníků ohledně opětovného spuštění provozu nikdo nereaguje. Dle inzerátu na webových stránkách Bazoš.cz (2014) se navíc zdá, že současná provozovna této firmy je od 10. 09. 2014

nabízena k dlouhodobému pronájmu. Možnost opětovného spuštění provozu na aktuálním či jiném umístění je tedy sice nepravděpodobná, ale stále ji nelze zcela stoprocentně vyloučit.

E-sport klub DISTRICT Prague se ke dni 15. 09. 2014 podle informací z profilu této firmy na sociální síti Facebook (2014) nacházel ve stavu pozastavení. Firma na tomto profilu poslední příspěvek zveřejnila 24. 07. 2014 a na dotazy ohledně opětovného spuštění provozu či zaplacení dlužných částek na výhrách za videoherní turnaje pořádané touto firmou nikdo nereaguje. Na webových stránkách firmy DISTRICT Prague (2014) lze nalézt pouze vysvětlení, ze kterého vyplývá, že e-sport klub DISTRICT Prague nemá finanční prostředky na svůj další provoz. Na webových stránkách státní správy (2014) se lze ve spisu INS 20073/2014 dočíst, že na společnost provozující firmu DISTRICT Prague byl ke dni 22. 07. 2014 podán jejími jednatelem návrh na konkurz. Ke dni 02. 09. 2014 bylo dle webových stránek státní správy (2014) vydáno usnesení o úpadku této společnosti s tím, že ke dni 15. 09. 2014 se k němu přihlásili věřitelé s dluhy přesahujícími v souhrnu částku dvanáct miliónů korun. Tento stav je důsledkem celé řady špatných manažerských rozhodnutí vedení firmy DISTRICT Prague v čele s naprosto katastrofální skladbou jejího marketingového mixu. Přes snahu vytvořit ve sdělení umístěném na webové stránky firmy DISTRICT Prague (2014) dojem, že se jedná pouze o dočasný problém, proto považuje autor práce tuto situaci za naprosto neřešitelnou. Z hlediska marketingového mixu však všechny tři výše zmiňované firmy naprosto selhaly a podtrhly tím význam tohoto nástroje pro firmy působící na pražském trhu pronajímání strojového času videoherních platform.

Vliv mikroprostředí na obě vybrané firmy z hlediska potenciální nové konkurence není v současnosti nikterak významný. Samotná počítačová herna SkillZone však svým nenadálým příchodem na pražský trh se službou pronajmu strojového času videoherního hardwaru sice dokázala, že tato situace se může velice rychle změnit. Výše popsaná situace vytváří okno příležitosti pro s tímto trhem dostatečně obeznámeného investora, který nebude vyžadovat vysokou návratnost své investice a zároveň bude schopný zajistit pro svůj projekt dostatečně schopný manažerský tým. V opačném případě totiž nemá žádná nová firma reálnou šanci se na tomto trhu dlouhodobě udržet. V současnosti je tedy mnohem pravděpodobnějším scénářem to, že jedna z vybraných firem se rozhodne pro přesun do větší provozovny a navýšení počtu svého videoherního hardwaru a softwaru.

Vliv mikroprostředí na obě vybrané firmy z hlediska substitučních produktů nelze vzhledem k tomu, že za substituční produkt lze v tomto případě považovat jakoukoliv jinou formu zábavy určené k trávení volného času, v obecném pojetí naprosto přesně vyjádřit. Ve zprávě o stavu videoherního průmyslu v České republice zpracované organizací Interactive Software Federation of Europe (2012) se však nachází souhrn deseti nejčastějších aktivit, které Češi provozují nebo by rádi provozovali ve svém volném čase včetně jejich procentuálního vyjádření, a to:

- **Procházení internetu:** 81 % všech obyvatel České republiky.
- **Čtení či sledování zpráv:** 80 % všech obyvatel České republiky.
- **Sledování filmů:** 76 % všech obyvatel České republiky.
- **Výlety a cestování:** 76 % všech obyvatel České republiky.

- **Poslouchání muziky:** 75 % všech obyvatel České republiky.
- **Sledování televize:** 63 % všech obyvatel České republiky.
- **Vyhledávání literatury a umění:** 54 % všech obyvatel České republiky.
- **Vyhledávání nejnovějších technologií:** 52 % všech obyvatel České republiky.
- **Sport s aktivní účastí:** 44 % všech obyvatel České republiky.
- **Hraní videoher:** 34 % všech obyvatel České republiky.
- **Čtení či sledování bulvárních médií:** 26 % všech obyvatel České republiky.
- **Návštěva barů a klubů:** 22 % všech obyvatel České republiky.

Podle informací ve zprávě o stavu videoherního průmyslu v České republice zpracované organizací Interactive Software Federation of Europe (2012) se tohoto výzkumu zúčastnilo celkem 651 respondentů za pomoci online dotazníkového šetření, přičemž výsledná data byla doplněna o blíže neurčený počet respondentů ze souhrnného výzkumu prováděného formou strukturovaných rozhovorů. V tomto srovnání si videohry nevedou vůbec špatně a lze předpokládat, že jejich popularita u obyvatel České republiky se v dlouhodobém výhledu s největší pravděpodobností nezhorší či dokonce dále poroste. Popularita internetu a moderních technologií je oběma komparovaným firmám taktéž ku prospěchu, protože tyto dva způsoby trávení volného času úzce souvisejí jak s jejich činností, tak s videoherním průmyslem jako celkem.

Samostatnou kategorií substitučních produktů pro obě vybrané firmy mohou do budoucna představovat mobilní videoherní konzole a chytrá mobilní zařízení, jako jsou dotykové mobilní telefony a tablety. S jejich pomocí je totiž možné hrát některé videohry relativně levně a zároveň navodit pocit skupinového herního zážitku v jedné místnosti. Samotné mobilní videoherní konzole však podle zprávy o stavu videoherního průmyslu v České republice zpracované organizací Interactive Software Federation of Europe (2012) používá k hraní videoher pouze 8 % Čechů. Chytrá mobilní zařízení si sice podle této zprávy vedou lépe a ke hraní videoher je využívá 25 % všech obyvatel České republiky, stále to ale nestačí na stolní počítače a laptopy, které k tomuto účelu podle této zprávy využívá 49 % procent Čechů. Zároveň je třeba podotknout, že chytrá mobilní zařízení v současnosti nemohou kvalitou svých videoher konkurovat ostatním videoherním platformám a jejich popularita proto vyplývá spíše z kvantity těchto titulů než z jejich kvality. Tento stav se však může v budoucnosti v důsledku příchodu nových technologií změnit a je proto třeba brát tyto menšinové videoherní platformy v potaz.

Vliv mikroprostředí na obě vybrané firmy z hlediska vyjednávací síly dodavatelů je třeba vnímat z několika úhlů. Prvním a nejdůležitějším je pohled těchto firem na jejich zaměstnance, a to i přesto, že nepředstavují jádro služby pronájmu strojového času videoherního hardwaru. Na první pohled by se tedy mohlo zdát, že obsluhu baru a pokladny může dělat takřka kdokoliv. Tento pohled je však vzhledem k tomu, že zaměstnanci vybraných firem se musí taktéž vyznat ve videoherním hardwaru a softwaru, při nejmenším silně zavádějící. Je totiž potřeba najít dostatek vysoce efektivních a dostatečně kvalifikovaných zaměstnanců splňujících tyto požadavky, kteří budou zároveň ochotní na území hlavního města Prahy dlouhodobě pracovat za mzdu pod celorepublikovým průměrem. To se však může ukázat jako problém snižující celkovou maximální efektivitu obou vybraných firem. Další skupinou dodavatelů jsou

vzhledem k tomu, že obě vybrané firmy pronajímají videoherní software za účelem dosažení zisku, taktéž čeští herní distributoři coby vlastníci práv na distribuci tohoto softwaru na území České republiky. Asociace herního průmyslu České a Slovenské republiky (2012) ve své zprávě o stavu videoherního trhu v České republice uvádí následující distributorské společnosti:

- ABC Data s. r. o.
- Cenega Czech s. r. o.
- Conquest Entertainment a. s.
- Playman s. r. o.
- Sony Europe Limited, Česká republika.

Na českém videoherním trhu v oblasti distribuce donedávna působila taktéž společnost Electronic Arts Czech Republic, která však podle Poláčkova (2014) článku pro herně-informační webové stránky Games.cz z restrukturalizačních důvodů zrušila místní pobočku a její agendu v České republice převzala společnost ABC Data. Tato událost však omezila celkový marketingový rozpočet videoherních distribucí v České republice, což by se mohlo ve střednědobém výhledu negativně podepsat na stavu českého videoherního trhu jako celku. Z hlediska softwaru je třeba brát v potaz taktéž dodavatele systémů pro zprávu videoherního softwaru na trhu pronájmu strojového času videoherního hardwaru. Ten je pro chod obou vybraných firem zcela nezbytný a jeho kvalita do značné míry určuje hladkost jejich chodu. Zároveň je důležité nezapomínat na dodavatele videoherního hardwaru pro obě vybrané firmy.

Krom nutnosti pravidelné obměny technicky zastaralého videoherního a síťového hardwaru v jejich provozovnách je totiž nezbytné brát v potaz i nutnost nahrazovat poškozené nebo odcizené kusy videoherních periférií jako jsou myši nebo klávesnice. Navázání bližší dlouhodobé spolupráce s některým větším prodejcem či přímo distributorem videoherního hardwaru lze proto považovat pro obě firmy za více než vhodnou. Jenom na území hlavního města Prahy má své pobočky hned několik velkých prodejců, jako je kupříkladu Alza.cz nebo CZC, kteří jsou velice rychle schopní uspokojit naprostou většinu hardwarových požadavků vybraných firem. Poslední skupinou dodavatelů jsou ti zajišťující zásobení barů na provozovnách obou vybraných firem občerstvením v podobě nápojů, drobných pochutin, teplých a studených jídel. Těch je však na území hlavního města Prahy dostatek a z této strany tedy nic nebrání hladkému průběhu zásobovacích procesů.

Vliv mikroprostředí na obě vybrané firmy z hlediska vyjednávací síly odběratelů je pak pro obě vybrané firmy zcela zásadní. Veskrze se může jednat buďto o jednotlivce, skupiny nebo pronájem celé provozovny na akce jako jsou turnaje nebo prezentace společností napojených na český videoherní trh. Žádné věkové omezení zde v podstatě neexistuje. Rozhoduje pouze to, zda dokážou obě společnosti nabídnout svým zákazníkům za odpovídající cenu dostatečnou přidanou hodnotu oproti jejich vlastnímu domácímu videohernímu hardwaru. Vzhledem k přeplněnosti pražských studentských kolejí a tomu, že k vytvoření domácí sítě pro potřeby hry více hráčů v jedné místnosti jsou potřeba nejenom dostatečné technické znalosti, ale taktéž potřebný hardware, je však poptávka po službách vybraných firem na území hlavního města Prahy stále dostatečně velká na to, aby se dokázaly na tomto trhu udržet.

4.3 Produktový mix vybraných firem

Základním produktem herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone je v diplomové práci již několikrát zmíněné pronajímání strojového času videoherního hardwaru a softwaru. Podrobnějším popisem jádra komparovaných produktů vybraných firem by pak bylo označení jejich služeb jako pronajímání kvalitních videoherních počítačů, konzolí, videoherních periférií, stabilního a rychlého internetového připojení a videoherního softwaru v prostředí, které obě vybrané firmy považují pro pronajímání těchto služeb za vhodné, zákazníkům na pražském videoherním trhu. To vše samozřejmě za úplatu a s cílem dosažení přiměřeného zisku, který by umožnil hernímu klubu RE-LOAD i počítačové herně SkillZone pravidelně obnovovat nezbytné nástroje k udržení kroku s tempem technického vývoje videoherního hardwaru i softwaru.

Základní přání a potřeby průměrného zákazníka obou vybraných firem jsou v tomto ohledu zcela zřejmé. Pobavit se při hraní konkrétních či zcela náhodných videoherních titulů, a to ať samostatně, nebo při hraní s ostatními známými či neznámými hráči v rámci hry pro více hráčů. V případě skupinových či firemních akcí lze za základní přání a potřeby pořadatelů těchto akcí považovat především dostatečné množství prostoru a odpovídající vybavenost provozoven obou vybraných firem dostatkem funkčního videoherního hardwaru a softwaru. Jádro produktů herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone lze v obou případech považovat za zcela funkční, protože obě vybrané firmy jsou schopné v naprosté většině případů tato přání a potřeby v základní míře uspokojit.

Právě tato základní míra je však něco, co lze při dnešní úrovni propojenosti videoherního hardwaru a softwaru skrze internet bez větších problémů v případě jednotlivců a menších skupin uspokojit také z pohodlí domova. V případě větších akcí se na území hlavního města Prahy nachází dostatek substitutů. Obě vybrané firmy proto musí svým zákazníkům nabídnout nejenom svůj základní produkt, ale taktéž dostatečnou přidanou hodnotu za využití marketingově orientovaného přístupu ke svým produktům. K tomuto účelu slouží jednak doplňkové služby nabízené v provozovnách obou vybraných firem, ale hlavně jejich vlastní produkt, který se v případě herního klubu RE-LOAD i počítačové herny SkillZone skládá z několika níže uvedených a blíže specifikovaných faktorů.

4.3.1 Množství a kvalita videoherního hardwaru vybraných firem

Nejmarkantnějším z těchto faktorů je množství a kvalita videoherního hardwaru v provozovnách obou vybraných firem. Počet videoherních počítačů a konzolí, jejich technický stav a individuální výkon totiž zásadním způsobem mění kvalitu jimi poskytovaných služeb a samotného videoherního zážitku jejich zákazníků.

V případě herního klubu RE-LOAD je logické vzhledem k jeho pozdějšímu vstupu na pražský trh pronajímání strojového času videoherních platform předpokládat, že vybraná firma bude mít novější a tím pádem také méně fyzicky a v případě počítačů taktéž morálně opotřeбенý videoherní hardware. Podle hardwarových komponentů uvedených na webových stránkách RE-LOAD.cz (2014) se však počítačové sestavy herního klubu RE-LOAD řadí spíše do kategorie průměrného videoherního hardwaru. Ten proto poskytuje dostatečný výkon pouze pro minimální až střední hardwarové požadavky části v provozovně dostupného videoherního softwaru. Mystery shopping

provedený v provozovně herního klubu RE-LOAD (2014) u nejnáročnějšího videoherního softwaru dostupného v provozovně vybrané firmy odhalil znatelný pokles počtu snímků za vteřinu způsobený nedostatečným výpočetním výkonem tohoto hardwaru. Výsledkem je ztráta plynulosti zobrazovaného dění na monitoru, což v konečném důsledku negativně ovlivňuje pocit z hraní dané videohry.

Z hlediska množství videoherního hardwaru herní klub RE-LOAD disponuje dvacítkou těchto počítačů plus jednou videoherní konzolí Xbox 360 s pohybovým senzorem Kinect připojenou k promítacímu zařízení. Podle informací získaných mystery shoppingem provedeným za pomoci elektronické komunikace formou e-mailu se zástupcem herního klubu RE-LOAD (2014) je možné zapojit na jediné dostupné promítací zařízení taktéž videoherní konzoli PlayStation 3 a v některých případech taktéž videoherní konzole Xbox One a PlayStation 4. Vzhledem k absenci jakýchkoliv her na tyto konzole v seznamu videoherního softwaru vybrané firmy však jejich nabídka nehraje pro potřeby komparace produktového mixu herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone žádnou relevantní roli.

Videoherní hardware počítačové herny SkillZone nelze z důvodu nemožnosti získat potřebná data z hlediska jeho opotřebení blíže specifikovat. Vzhledem k delšímu působení vybrané firmy na pražském trhu pronajímání strojového času videoherních platforem lze však předpokládat, že fyzické i morální opotřebení bude oproti videohernímu hardwaru herního klubu RE-LOAD podstatně vyšší. Tento předpoklad potvrzuje mystery shopping provedený v provozovně počítačové herny SkillZone (2014), který u náročnějšího videoherního softwaru dostupného v provozovně odhalil stejné problémy s viditelně klesajícími počty snímků za vteřinu jako v případě herního klubu RE-LOAD. Z hlediska množství videoherního hardwaru počítačová herna SkillZone disponuje osmnácti herními a čtyřmi internetovými počítači plus trojicí videoherních konzolí po jednom kusu od konzole Xbox 360 s pohybovým senzorem Kinect, Xbox One s pohybovým senzorem Kinect a Wii U, které je možné připojit na jednu plochou televizní obrazovku. Videoherní konzole je zároveň díky dostatečnému množství ovladačů možné využívat v plném počtu čtyř hráčů u konzolí Xbox 360 a Xbox One a pěti v případě Wii U.

4.3.2 Množství a kvalita videoherního softwaru vybraných firem

Za druhý nejmarkantnější faktor určující vlastní produkt obou vybraných firem lze považovat množství a kvalitu videoherního softwaru dostupného v jejich provozovnách. Samotný videoherní hardware i software totiž v tomto případě podléhají komplementárnímu vztahu, kdy jeden bez druhého nedokáže žádným způsobem uspokojit výše uvedené přání a potřeby zákazníků herního klubu RE-LOAD ani počítačové herny SkillZone.

V případě tohoto faktoru však pozdější příchod herního klubu RE-LOAD na pražský trh pronajímání strojového času videoherních platforem vzhledem k tomu, že vybraná firma neměla zatím čas nashromáždit větší množství videoherního softwaru, znamená spíše nevýhodu. Podle informací uvedených na webových stránkách RE-LOAD.cz (2014) si lze v provozovně vybrané firmy zahrát celkem sto tři videoherní tituly, přičemž devětadvacet z nich představují videohry na konzoli Xbox 360. Při bližším průzkumu těchto titulů však vychází najevo některá fakta, která toto na první pohled působivé

číslo z hlediska průměrného zákazníka výrazným způsobem snižují. Kupříkladu pětatřicet z těchto videoher je možné zdarma stáhnout a hrát i na relativně málo výkonných herních sestavách. Pouze pět z nich, jmenovitě pak League of Legends, War Thunder, World of Tanks, Quake Live a Dota 2 jsou v současnosti natolik populární kompetitivními tituly, aby byla jejich přítomnost na seznamu videoherního softwaru herního klubu RE-LOAD považována za opodstatněnou. Zbytek lze považovat pouze za doplňkové tituly, v horším případě pak za snahu uměle navýšit celkový počet videoherního softwaru nabízeného v provozovně vybrané firmy.

Další problém vyplývající z informací na webových stránkách RE-LOAD.cz (2014) představuje dvacet titulů, které jsou z hlediska daných videoherních sérií zastaralé či obecně nepříliš nepopulární v rámci nabídky videoherního softwaru dostupného v provozovně vybrané firmy. Zároveň se však nejedná pouze o doplňkové tituly, což dále snižuje bonitu videoherního softwaru pro zákazníka. Mystery shopping provedený v provozovně herního klubu RE-LOAD (2014) navíc odhalil neočekávaný problém, a to nedostatek kopií v případě většiny nabízeného videoherního softwaru. Některé tituly si proto zákazníci reálně nemohou vůbec zahrát bez toho, aby konkrétní videoherní software sami vlastnili. V jiných případech je zase dostupná pouze jedna, maximálně pak dvě licence, což ale v případě videoherního softwaru pro větší počet hráčů není v žádném případě dostačující.

Oproti tomu na základě dat získaných mystery shoppingem provedeným za pomoci elektronické komunikace formou e-mailu se zástupcem počítačové herny SkillZone (2014) lze říct, že vybraná firma má dostatek licencí u většiny kompetitivních titulů tak, aby bylo možné uspokojit poptávku většího počtu zákazníků najednou. Vzhledem k podstatně dřívějšímu příchodu vybrané firmy na trh pronajímání strojového času videoherních platforem počítačová herna SkillZone nabízí taktéž videoherní software nashromážděný ještě v době jejího působení mimo pražský trh. Jedná se sice v dnešní době o většinou zastaralé, v mnoha případech však stále kvalitní tituly. Mystery shopping provedený v provozovně počítačové herny SkillZone (2014) navíc odhalil pravidelnou aktualizaci videoherního softwaru vybrané firmy o nové tituly. Celkem tedy množství atraktivního videoherního softwaru přesahuje sto titulů pro videoherní počítače a padesát v případě videoherních konzolí, kdy dalších sto lze považovat za doplňkové tituly.

4.3.3 Další faktory utvářející vlastní produkt vybraných firem

Vlastní produkty herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone pomáhá kromě obou výše rozebraných videoherně hardwarových a softwarových prvků utvářet taktéž několik dalších faktorů. Jejich hodnocení je však veskrze kvalitativní a může se zásadním způsobem lišit na základě preferencí hodnotitele či momentální situaci v provozovnách obou vybraných firem. Mezi tyto faktory patří zejména:

- Kvalita videoherních periférií;
- pohodlnost a prostornost jednotlivých videoherních stanic;
- kvalita internetové konektivity.

Do kategorie kvality videoherních periférií v případě obou vybraných firem spadají klávesnice, myši, sluchátka a mikrofony, které jsou za běžného provozu připojené ke

všem videoherním počítačům herního klubu RE-LOAD i počítačové herny SkillZone. Z hlediska zákazníka musí tyto periferie být co nejpohodlnější na užívání a také musí poskytovat správnou odezvu na zákazníkem vykonávané úkony. Zároveň je však v tomto případě nezbytné brát v potaz jisté základní parametry vycházející ze specifík prostředí firem poskytujících služby pronajímání strojového času videoherního hardwaru, jako je co nejlepší poměr ceny a odolnosti, přičemž cena zároveň nesmí být tak vysoká, aby nebylo možné poškozené či zcizené kusy tohoto hardwaru prakticky ihned nahradit.

V případě videoherních klávesnic a myší dokázaly obě vybrané firmy tento problém z větší míry vyřešit zakoupením levných, přesto z hlediska zákazníka funkčních a dobře vypadajících periférií méně známých značek. U herních sluchátek se zabudovaným mikrofonem však stejným způsobem tento problém vyřešit nelze, jelikož u tohoto druhu videoherních periférií platí zcela jiné požadavky na kvalitu, odolnost a pohodlnost užívání. Obě vybrané firmy zakoupily velice levná a zcela obyčejná sluchátka, která sice nelze z hlediska zákazníka v žádném případě označit za vyhovující, v případě jejich poškození či ztráty však není žádný problém je nahradit.

Samotná velikost stolu přidělená každému videohernímu počítači, jeho hloubka z hlediska odstupů monitoru od očí i prostoru pro nohy a pohodlnosti sezení taktéž dokážou výrazným způsobem ovlivnit zážitek zákazníka při konzumaci produktů obou vybraných firem, obzvláště pak v případě, že zákazník bude tyto produkty spotřebovávat nepřetržitě po delší časový úsek. Mystery shopping provedený v provozovně herního klubu RE-LOAD (2014) poukázal na silně nedostačující hloubku stolů způsobenou malým množstvím prostoru v zónách vyhrazených pro videoherní počítače. I přes pohodlné a částečně stavitelné židle tedy zákazník nemůže dosáhnout ideální a zároveň pohodlné pozice. Podle dat získaných mystery shoppingem provedeným v provozovně počítačové herny SkillZone (2014) naopak není problém sedět v pohodlí s dostatkem prostoru pro nohy a odstupem od monitorů, přičemž větší část videoherních počítačů byla navíc v nedávné době vybavena vysoce kvalitními stavitelnými židlemi.

Vzhledem k tomu, že většina kompetitivních videoher se v současnosti hraje nikoliv přes místní síť, jako tomu bylo v minulosti, nýbrž na vzdálených serverech, ke kterým musí hráči přistupovat za pomoci internetu, stává se kvalitní konektivita stejně jako odpovídající síťový hardware v případě obou vybraných firem naprostou nezbytností. Herní klub RE-LOAD ani počítačová herna SkillZone v této oblasti nemají žádné problémy, a to ani v případě plného vytížení kapacity svých provozoven, kdy je všechen dostupný videoherní hardware využíván ke spouštění videoher, které z a na internet aktivně vysílají i přijímají datové pakety.

4.3.4 Doplnkové produkty vybraných firem

Doplnkové služby a přínosy spojené s výše popsányými základními a vlastními produkty herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone představují jejich rozšířené produkty. Prvním a zároveň také nejmarkantnějším a nejdůležitějším z nich je hostinná činnost provozovaná na barech provozoven obou firem a jejich hygienické zázemí. Obojí totiž v tomto případě slouží k uspokojení některých naprosto základních potřeb zákazníků obou vybraných firem. Nemožnost tyto potřeby uspokojit by totiž mohla

znamenat, že zákazníci prostory obou provozoven opustí. Zároveň také tvoří dodatečný zdroj příjmů. V případě herního klubu RE-LOAD se lze řídit informacemi dostupnými ke dni 19. 09. 2014 na jeho oficiálních webových stránkách RE-LOAD.cz (2014) uvádějícími, že v rámci hostinné činnosti si lze v jeho provozovně zakoupit osmadvacet druhů nápojů, které je možno rozdělit do následujících kategorií:

- 17 druhů slazených a sycených nápojů;
- 6 druhů energetických drinků;
- 2 druhy teplých nápojů;
- 1 druh ledového čaje o různých příchutích;
- 1 druh balené vody;
- 1 druh lehkého alkoholického nápoje.

Dále pak tyto stránky uvádějí 3 druhy občerstvení v podobě různě ochucených brambůrkových lupínků. V herním klubu RE-LOAD autorem práce provedený mystery shopping (2014) však odhalil, že tato data nejsou zcela aktuální a v jeho nabídce se k 30. 09. 2014 nacházela taktéž pizza rozpékaná v elektrické troubě. Podle informací získaných mystery shoppingem provedeným za pomoci elektronické komunikace formou e-mailu se zástupcem herního klubu RE-LOAD (2014) pak není možné na objednávku rozšířit množství alkoholických nápojů nabízených na baru provozovny vybrané firmy z důvodů ochrany v této provozovně přítomného videoherního hardwarového vybavení před možnými problémy. Vzhledem k absenci koncese na prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin by však nabídka jakéhokoliv alkoholického nápoje s obsahem alkoholu přesahujícím 15 % na nápojovém lístku herního klubu RE-LOAD neměla být vůbec možná. V případě počítačové herny SkillZone nebylo pro nedostatek uvedených informací možné využít oficiálních webových stránek této firmy a autor práce se proto musel spolehnout výhradně na informace shromážděné za pomoci vlastního aktivního výzkumu. Mystery shopping provedený v provozovně počítačové herny SkillZone (2014) odhalil, že v rámci hostinné činnosti si lze v její provozovně zakoupit srovnatelné množství nápojů, a to:

- 22 druhů slazených a sycených nápojů;
- 6 druhů energetických drinků;
- 5 druhů teplých nápojů;
- 2 druhy ledového čaje o různých příchutích;
- 1 druh balené vody;
- 8 druhů lehkých alkoholických nápojů;
- 1 druh točené limonády.

Dále mystery shopping v provozovně počítačové herny SkillZone (2014) odhalil 16 druhů občerstvení včetně drobných pochutin, jako jsou lízátká a pendreký, pizzy rozpékané v elektrické troubě a chlazené bagety. Díky vlastnictví koncese na prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin je v provozovně vybrané firmy možné prodávat taktéž alkoholické nápoje s obsahem alkoholu nad 15 %, a to i přesto, že se tyto nápoje nenachází v běžné nabídce.

Za ostatní doplňkové služby k hlavnímu produktu herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone lze považovat taktéž využití videoherního hardwaru k prohlížení webových stránek, speciální akce a v případě herního klubu RE-LOAD taktéž možnost zapůjčit si vybrané deskové hry pro více hráčů a prodej upomínkových předmětů spojených s videoherním průmyslem. Mystery shopping provedený v provozovně herního klubu RE-LOAD (2014) prokázal, že všech dvacet videoherních počítačů nacházejících se v provozovně vybrané firmy je možné využít taktéž k prohlížení webových stránek.

Podle informací z webových stránek RE-LOAD.cz (2014) je možné zapůjčit si v provozovně vybrané firmy celkem třináct deskových her a zakoupit dva typy upomínkových předmětů spojených s videoherním průmyslem. Informace dostupné na webových stránkách SkillZone.cz (2014) poukazují na fakt, že kromě osmnácti uváděných videoherních počítačů je k prohlížení webových stránek v prostorách provozovny vybrané firmy možné použít taktéž čtyři další počítače určené speciálně k tomuto účelu. Jako poslední významnou doplňkovou službu lze na základě informací z webových stránek RE-LOAD.cz (2014) považovat možnost platit v herním klubu RE-LOAD za pomoci platebních karet, což lze v současnosti považovat z hlediska zákazníka vítanou výhodou.

4.4 Cenový mix vybraných firem

Cenotvorba základních produktů herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone se liší jak z hlediska oběma vybranými firmami stanovených cen, tak přístupem k nabízení množstevních slev a dalších speciálních akcí upravujících konečný poměr množství pronajatého strojového času videoherního hardwaru zákazníkům za konkrétní cenu. Dále se obě vybrané firmy liší v minimálním množství strojového času videoherního hardwaru, který jsou schopné zákazníkům za úplatu pronajmout, a způsobu jeho odečítání pro registrované členy, kteří mají v elektronických systémech provozoven obou vybraných firem vytvořený vlastní účet. Vlastnictvím tohoto účtu jsou přítom v případě herního klubu RE-LOAD i počítačové herny SkillZone podmíněny takzvané klubové ceny při nákupu strojového času videoherních počítačů a možnost využívat některé zvýhodněné nabídky. Obě vybrané firmy se liší taktéž tím, jakým způsobem umožňují svým zákazníkům na tyto účty dobíjet prostředky.

Cenotvorba doplňkových produktů herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone se liší v první řadě tím, jaké jednotlivé druhy produktů ve svých provozovnách obě vybrané firmy nabízejí a dále stanovenými cenami, které za ně od zákazníků požadují. Vzhledem k velikosti nabízených sortimentů nápojů a pochutin diplomová práce pro potřeby komparace obou vybraných firem uvádí pouze nejlevnější vzorek z několika vybraných kategorií. Doplňková služba prohlížení webových stránek se z hlediska ceny za hodinu pronájmu videoherního hardwaru u obou vybraných firem překrývá s cenou za využívání tohoto hardwaru pro účely hraní videoherního softwaru. V případě herního klubu RE-LOAD zároveň do kategorie doplňkových produktů spadají taktéž v předchozí podkapitole uvedený prodej upomínkových předmětů spojených s videoherním průmyslem a možnost zapůjčení deskových her.

4.4.1 Cenotvorba základních produktů vybraných firem

Herní klub RE-LOAD díky svému pozdějšímu vstupu na pražský trh pronajímání strojového času videoherních platform mohla svou cenotvorbu přizpůsobit existující konkurenci. Namísto vedení konkurenčního boje za pomoci nižších cen však vedení vybrané firmy zvolilo cestu exkluzivního produktu a nasadilo tak nejvyšší základní cenu za hodinu hraní na tomto trhu, kterou stále udržuje. Tento stav se pak snaží kompenzovat množstvím zvýhodněných nabídek. Tabulka 3 obsahuje ceny stanovené herním klubem RE-LOAD k datu 02. 10. 2014 za pronajímání konkrétního množství strojového času videoherního hardwaru ve stanovených časových rozmezích uváděné na webových stránkách RE-LOAD.cz (2014) formou textového ceníku.

Tabulka 3 Ceník hlavních produktů herního klubu RE-LOAD

Nabídka	Platnost	Cena
hraní na PC	1 hodina	50 Kč
hraní na konzoli 1 člověk	1 hodina	50 Kč
hraní na konzoli 2 a více lidí	1 hodina	100 Kč
pronájem celé provozovny od 8:00 do 16:00	8 hodin	8 000 Kč
celodenní hraní od 11:00 do 22:00	11 hodin	250 Kč
celonoční hraní o víkendu od 22:00 do 9:00	11 hodin	250 Kč
měsíční hraní	1 měsíc	1 999 Kč
měsíční noční hraní od 22:00 do 9:00	1 měsíc	799 Kč
12 hodin za 10 hodin	6 měsíců	499 Kč
20 hodin za 15 hodin	6 měsíců	749 Kč
startovné plus hraní do zavírací doby	1 den	250 Kč
startovné plus noční hraní	1 den	399 Kč

Zdroj: RE-LOAD.cz (2014), upraveno

Podle dat získaných mystery shoppingem provedeným v provozovně herního klubu RE-LOAD (2014) se cena za hodinu hraní na videoherních počítačích a konzolách vybrané firmy vztahuje pouze na zákazníky, kteří mají v její provozovně založen vlastní uživatelský účet. Tato operace není nikterak zpoplatněna. Neregistrovaní zákazníci musí zakoupit nejprve minimálně hodinu herního času, přičemž dále je tento čas možné dokupovat po patnácti minutách. Mezi výše zmíněné zvýhodněné nabídky patří zejména možnost celodenního hraní za pevnou částku, možnost předplatit si dvanáct či dvacet hodin za cenu nižšího počtu hodin či nabídka předplaceného hraní po dobu jednoho měsíce. Další zvýhodněné nabídky jsou vázány na speciální akce konající se

v prostorách provozovny. Patří mezi ně například turnaje, po jejichž skončení mohou zákazníci hrát do zavírací doby, či rovnou do ranních hodin v rámci víkendového nočního provozu, pokud se jich zúčastnili.

Počítačová herna SkillZone coby dlouhodobě nejlevnější poskytovatel služby pronajímání strojového času videoherních platforem na pražském trhu naopak na nedávné změny na tomto trhu reagovala zvýšením svých cen, zavedením nonstop provozní doby a několika nových produktů s ní spojených. Zároveň si však dokázala udržet pozici nejlevnějšího poskytovatele těchto služeb na pražském trhu. Tabulka 4 obsahuje ceny stanovené počítačovou hernou SkillZone k datu 02. 10. 2014 za pronajímání konkrétního množství strojového času videoherního hardwaru ve stanovených časových mezích a uváděné na webových stránkách SkillZone.cz (2014) formou grafického ceníku.

Tabulka 4 Ceník hlavních produktů počítačové herny SkillZone

Nabídka	Platnost	Cena
hraní na PC nebo konzoli bez registrace	1 hodina	56 Kč
hraní na PC nebo konzoli s registrací	1 hodina	48 Kč
hraní na PC nebo konzoli PREMIUM	1 hodina	40 Kč
pronájem celé provozovny od 8:00 do 16:00	8 hodin	4290 Kč
celonoční hraní víkend od 22:00 do 8:00	10 hodin	245 Kč
osmihodinové hraní od 8:00 do 16:00	8 hodin	195 Kč
osmihodinové hraní od 12:00 do 20:00	8 hodin	195 Kč
osmihodinové hraní od 24:00 do 8:00	8 hodin	195 Kč

Zdroj: SkillZone.cz (2014), upraveno

Základní cena za hodinu hraní v počítačové herně SkillZone je rozdělena do třech cenových úrovní na základě toho, zda mají zákazníci v provozovně vybrané firmy založený vlastní uživatelský účet a jaká je jeho úroveň. Mystery shopping provedený v provozovně počítačové herny SkillZone (2014) ukázal, že založení tohoto účtu není zpoplatněno a při zaplacení první hodiny hraní je zákazníkovi obsluhou provozovny zároveň nabídnuto také jeho vytvoření. Možnost využívat nejnižší ceny za hodinu hraní je spojena s nutností zaplatit roční poplatek čítající 45 Kč. Tato částka je však pro pravidelné zákazníky počítačové herny SkillZone při přepočtu na konečnou ušetřenou částku oproti standardní registraci spíše symbolická. Příležitostní návštěvníci mohou využít standardní registraci nebo sazbu bez registrace, která umožňuje nákup času nejprve minimálně po třiceti a dále po patnácti minutách. Registrovaní zákazníci mohou v obou úrovních registrace využívat zvýhodněných nabídek nočního víkendového hraní a zvýhodněného hraní v rámci stanovených osmihodinových časových úseků.

4.4.2 Cenotvorba doplňkových produktů vybraných firem

Herní klub RE-LOAD v rámci své hostinné činnosti nabízí převážně americké nápoje distribuované na území České republiky sítí obchodů Candy Store. Tento výběr přináší z hlediska zákazníka jistou míru exkluzivity, zároveň však výrazným způsobem zvyšuje ceny v provozovně vybrané firmy nabízených nápojů a pochutin. Tabulka 5 obsahuje ceny stanovené herním klubem RE-LOAD k datu 22. 09. 2014 za prodej nejlevnějších komparovatelných nápojů ze všech hlavních kategorií, nejlevnějšího druhu brambůrků a dvou dalších výběrových pochutin zjištěných za pomoci mystery shoppingu v provozovně herního klubu RE-LOAD (2014) včetně jejich obsahu na jednotku nabízeného zboží a obalu.

Tabulka 5 Ceník vybraných nápojů a pochutin herního klubu RE-LOAD

Nabídka	Druh	Obsah	Balení	Cena
Coca-Cola	sycený nápoj	0,5 l	PET	35 Kč
Sunkist	sladký nápoj	0,33 l	plech	35 Kč
Rajec	nesycená voda	0,75 l	PET	25 Kč
Monster	energetický nápoj	0,5 l	plech	40 Kč
Pisner Urquell 12	alkoholický nápoj	0,33 l	plech	35 Kč
teplý čaj	čaj	0,25 l	hrnek	25 Kč
teplá káva	káva	0,25 l	hrnek	35 Kč
Arizona čaj	speciální nápoj	0,68 l	plech	60 Kč
Lays strong	brambůrky	77 g	plast	35 Kč
Pringles	další pochutiny	40 g	plast	35 Kč
Reese Nut Bar	další pochutiny	51 g	plast	40 Kč

Zdroj: vlastní výzkum

Nejlevnějším nápojem nabízeným v provozovně herního klubu RE-LOAD je nesycená voda značky Rajec o objemu 0,75 litru v plastové lahvi, kterou si může zákazník vybrané firmy koupit za 25 Kč. Oproti tomu za nejdražší nápoje nabízené v provozovně herního klubu RE-LOAD lze považovat energetický nápoj značky Monster o objemu 0,5 litru v plechovce, který si může zákazník vybrané firmy koupit za 40 Kč, a speciální nápoj v podobě různých příchutí amerického ledového čaje značky Arizona o objemu 0,68 litru v plechovce, nabízený za 60 Kč. Nejlevnějšími brambůrkami jsou Lays strong o váze 77 gramů, nabízené za 35 Kč. Z kategorie pochutin lze dále uvést například tyčinku Reese Nut Bar o váze 51 gramů, nabízenou za 40 Kč.

Oproti tomu počítačová herna SkillZone v rámci své hostinné činnosti nabízí převážně levnější sortiment vyráběný přímo v České republice včetně produktů Sodovkárny Kolín. Tento sortiment vybrané firmě umožňuje ve své provozovně nabízet nápoje a pochutiny za na pražský trh pronajímání strojového času videoherního hardwaru bezkonkurenční ceny. Tabulka 6 obsahuje ceny stanovené počítačovou hernou SkillZone k datu 22. 09. 2014 za prodej nejlevnějších komparovatelných nápojů ze všech hlavních kategorií, nejlevnějšího druhu brambůrků a dvou dalších výběrových pochutin zjištěné za pomoci mystery shoppingu v provozovně počítačové herny SkillZone (2014) včetně jejich obsahu na jednotku nabízeného zboží a obalu.

Tabulka 6 Ceník vybraných nápojů a pochutin počítačové herny SkillZone

Nabídka	Druh	Obsah	Balení	Cena
Coca-Cola	sycený nápoj	1,0 l	PET	30 Kč
Koli	sladký nápoj	0,33 l	sklo	15 Kč
Dobrá voda	nesycená voda	0,75 l	PET	20 Kč
Monster	energetický nápoj	0,5 l	plech	35 Kč
Heineken 11	alkoholický nápoj	0,4 l	sklo	30 Kč
teplý čaj	čaj	0,25 l	hrnek	15 Kč
teplá káva	káva	0,25 l	hrnek	25 Kč
točená malinovka	speciální nápoj	0,5 l	sklenice	20 Kč
Bohemia Chips	brambůrky	77 g	plast	35 Kč
Kit Kat tyčinka	další pochutiny	40 g	plast	18 Kč
plněná bulka	další pochutiny	100 g	folie	32 Kč

Zdroj: vlastní výzkum

Nejlevnějším nápojem nabízeným v provozovně počítačové herny SkillZone jsou sladké nápoje různých chutí značky Koli o objemu 0,33 litru ve skleněné lahvi, které si může zákazník vybrané firmy koupit za 15 Kč. Druhým nejlevnějším nápojem je speciální nápoj v podobě výčepní malinové limonády o objemu 0,5 litru točený do půllitrové sklenice, nabízený v provozovně počítačové herny SkillZone za 20 Kč. Oproti tomu za nejdražší nápoje lze považovat energetický nápoj značky Monster o objemu 0,5 litru v plechovce, který si může zákazník vybrané firmy koupit za 35 Kč. Nejlevnějšími brambůrkami jsou Bohemia Chips o váze 77 gramů, nabízené za 35 Kč. Z kategorie pochutin lze dále uvést například domácí plněnou bulku o váze 100 gramů, nabízenou za 32 Kč.

4.5 Distribuční mix vybraných firem

Pod distribucí herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone spadají veškeré prvky spojené s provozovnými těchto firem a dále také procesy nezbytné k zajištění jejich nezbytného zásobení zbožím určeným k dalšímu prodeji i spotřebním materiálem. Vzhledem k tomu, že autor práce se problematikou provozoven obou vybraných firem a v nich odehrávajících se procesů podrobněji zabývá v rámci rozšiřujícího marketingového mixu služeb, zaměřuje se tato podkapitola primárně na následující faktory:

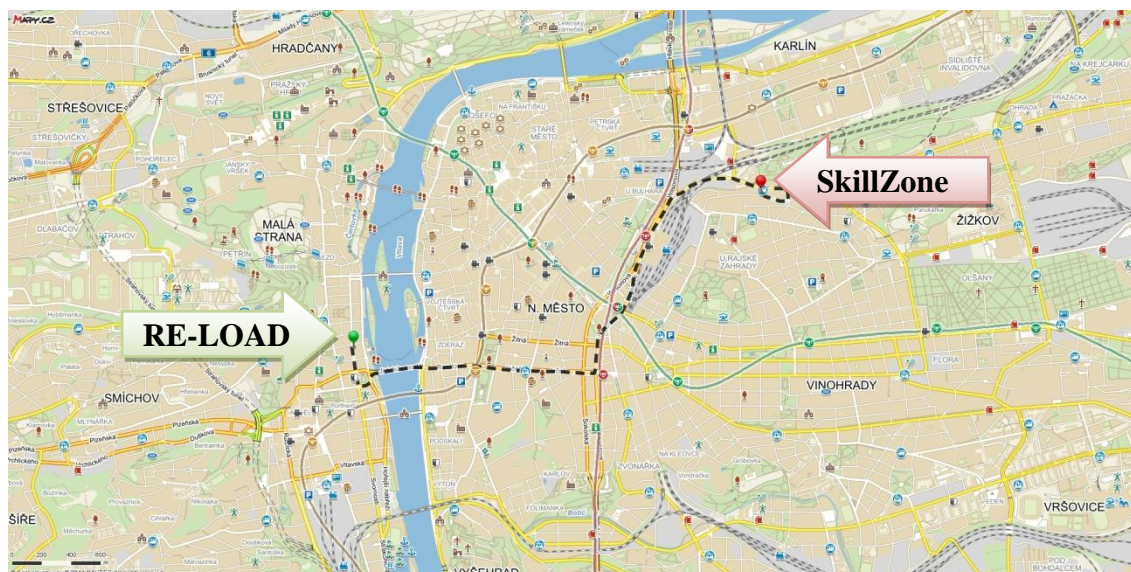
- Dostupnost provozoven obou vybraných firem z nejbližší stanice metra pěší chůzí a za využití povrchové hromadné dopravy.
- Relevantní body zájmu nacházející se v blízkém okolí provozoven obou vybraných firem, jako jsou školy, restaurace, rychlá občerstvení a uzlové body městské hromadné dopravy.
- Možnosti parkování v blízkosti provozoven obou vybraných firem.
- Provozní doba provozoven obou vybraných firem včetně speciálních akcí, jako je nonstop či víkendový provoz.

První tři faktory jsou otázkou umístění provozoven obou vybraných firem na území hlavního města Prahy a jejich pozice vzhledem ke konkrétním klíčovým bodům. Herní klub RE-LOAD a počítačová herna SkillZone lze považovat za konkurenty i z hlediska jejich vzájemné polohy. Podle údajů z webové služby Mapy.cz (2014) vzdálenost provozoven obou vybraných firem činí pouze okolo čtyř kilometrů v závislosti na zvolené trase a pohybuje se v rozmezí od sedmi do padesáti čtyř minut podle vybraného typu přepravy. V případě osobní automobilové přepravy či využití taxislužby je však nezbytné brát v potaz to, že nejkratší dostupná trasa vede přes silně vytižené dopravní tepny jako je Jiráskův most, Ječná, Legerova a Wilsonova a je proto realistické očekávat větší či menší zpoždění v důsledku dopravní situace. Podle údajů webové služby Mapy.cz (2014) jsou délky tras a časy na nich strávené pro dostupné typy přepravy následující:

- **Osobní automobil či taxislužba:** 4,4 kilometrů za 7 minut při mírném provozu.
- **Jízdní kolo:** 4 kilometry za 16 minut za využití cyklotras.
- **Pěší chůze:** 3,6 kilometrů za 54 minut.
- **Městská hromadná doprava:** 4 kilometry za 15 minut a 12 minut pěší chůzí.

V případě využití městské hromadné dopravy pak autor práce dává přednost přímému tramvajovému spojení před využitím trasy metra B ze stanice Florenc do stanice Anděl, a to i přesto, že doba potřebná pro soupravu metra pro přesun mezi těmito stanicemi je pouhých sedm minut. Důvodem jsou níže uvedené časy nezbytné pro přesun z těchto stanic do samotných provozoven obou vybraných firem, v jejichž důsledku se využití přímého nadzemního spoje ukazuje jako rychlejší a pohodlnější varianta. Na obrázku 5 je pro lepší představu za pomoci webové služby Mapy.cz (2014) vyobrazena vzájemná poloha herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone na území hlavního města Prahy.

Obrázek 5 Vzájemná poloha provozoven vybraných firem



Zdroj: Mapy.cz (2014)

Zelený bod v tomto případě představuje herní klub RE-LOAD a červený počítačovou hernu SkillZone. Přerušovaná černá čára mezi nimi představuje nejkratší možnou trasu při využití osobního automobilu či taxislužby. I přes na první pohled obdobně působící umístění však z hlediska polohy a dostupnosti jejich provozoven obě vybrané firmy vykazují zásadní rozdíly. Z hlediska komparace umístění provozoven obou vybraných firem je třeba brát v potaz ještě rozdíl v tom, jak se okolí provozoven obou vybraných firem liší z topografického hlediska. Mystery shopping provedený v provozovně počítačové herny SkillZone (2014) totiž odhalil fakt, že při cestě z přestupní stanice metra B a C Florenc musí potenciální zákazník této firmy překonat několikasetmetrový úsek prudkého stoupání do kopce. Tento problém sice z větší části zdárně eliminuje využití městské hromadné dopravy, stále by se však za určitých podmínek mohlo jednat o problém.

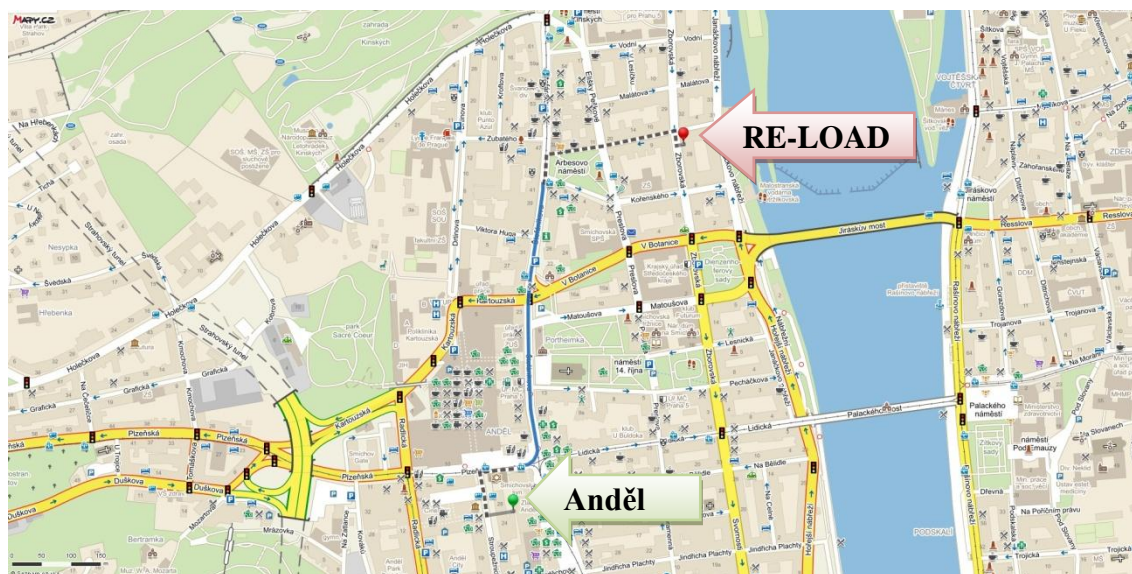
4.5.1 Umístění herního klubu RE-LOAD

V případě herního klubu RE-LOAD nacházejícího se v Praze na adrese Zborovská 1074/30 jsou délky tras a časy na nich strávené pro dostupné typy přepravy nezbytné k jeho dosažení z bodu stanice metra B Anděl podle údajů z webové služby Mapy.cz (2014) následující:

- **Osobní automobil či taxislužba:** 1,7 kilometru za 3 minuty v mírném provozu.
- **Jízdní kolo:** 1,2 kilometru za 5 minut za využití cyklotras.
- **Pěší chůze:** 0,9 kilometru za 14 minut.
- **Městská hromadná doprava:** 1,2 kilometru za 1 minutu a 5 minut pěší chůzí.

V blízkém okolí herního klubu RE-LOAD se podle webové služby Mapy.cz (2014) nachází velké množství vysoce relevantních bodů zájmu z pohledu zákazníka, jako je kupříkladu obchodní centrum Nový Smíchov obsahující velké množství rychlých občerstvení a restaurací, ale taktéž obchod s videoherním hardwarem a softwarem. V blízkém okolí provozovny vybrané firmy funguje také sedm vzdělávacích zařízení různých stupňů a zaměření včetně základní školy, která se nachází v její bezprostřední blízkosti. Výhodu tohoto umístění lze sledovat taktéž v existenci dopravního uzlu městské tramvajové dopravy nacházejícího se před obchodním centrem Nový Smíchov. Na obrázku 6 je pro lepší představu za pomoci webové služby Mapy.cz (2014) vyobrazena vzájemná poloha stanice metra B Anděl a herního klubu RE-LOAD.

Obrázek 6 Mapa polohy herního klubu RE-LOAD



Zdroj: Mapy.cz (2014)

Zelený bod v tomto případě představuje stanici metra B Anděl a červený zase herní klub RE-LOAD. Modrá čára představuje trasu tramvaje ze zastávky Anděl na zastávku Arbesovo náměstí a přerušovaná černá čára mezi nimi nejkratší možnou trasu pěšky nezbytnou k překonání zbytkové vzdálenosti do provozovny vybrané firmy. Na této mapě je možné rozeznat také všechny významné body zájmu nacházející se v blízkém okolí vytyčené trasy.

4.5.2 Umístění počítačové herny SkillZone

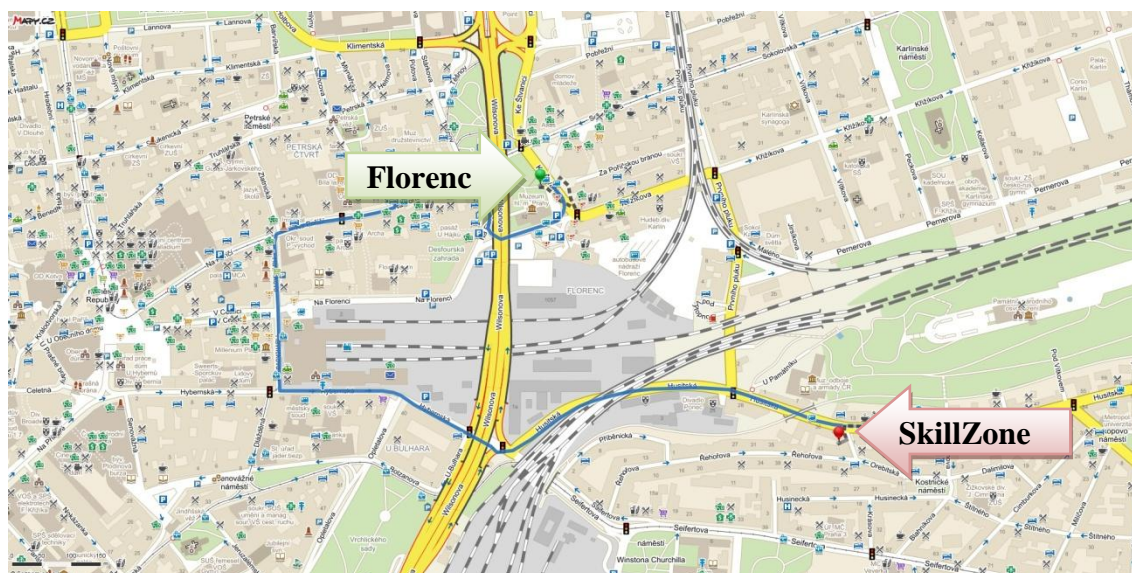
V případě počítačové herny SkillZone nacházející se v Praze na adrese Orebitská 630/413000 jsou délky tras společně s časy nezbytnými pro přepravu mezi přestupní stanicí tras metra B a C Florenc a samotnou provozovnou vybrané firmy dle údajů z webové služby Mapy.cz (2014) následující:

- **Osobní automobil či taxislužba:** 1,4 kilometru za 3 minuty v mírném provozu.
- **Jízdní kolo:** 1,4 kilometru za 6 minut a využití cyklotras.

- **Pěší chůze:** 0,8 kilometru a 12 minut.
- **Městská hromadná doprava:** 1,7 kilometru za 4 minuty bez pěší chůze.

V blízkém okolí počítačové herny SkillZone se podle webové služby Mapy.cz (2014) taktéž nacházejí některé vysoce relevantní body zájmu z pohledu zákazníka, jako kupříkladu pobočky rychlého občerstvení Burger King a McDonald's. V krátké dojezdové vzdálenosti městské hromadné dopravy jsou také obchodní centra Palladium a Flora. V blízkém okolí provozovny vybrané firmy funguje stejně jako v případě herního klubu RE-LOAD velké množství vzdělávacích zařízení různých stupňů s tím rozdílem, že se žádné nenachází v její bezprostřední blízkosti, což vynahrazují svým větším počtem, který činí dvanáct těchto zařízení. Blízkost autobusového nádraží Florenc umožňuje vybrané firmě poskytnout přidanou hodnotu ve formě cestovního komfortu pro hráče účastníci se meziměstských akcí pořádaných v její provozovně. Na obrázku 7 je pro lepší představu za pomoci webové služby Mapy.cz (2014) vyobrazena vzájemná poloha přestupní stanice metra B a C Florenc a počítačové herny SkillZone.

Obrázek 7 Mapa polohy počítačové herny SkillZone



Zdroj: Mapy.cz (2014)

Zelený bod v tomto případě představuje přestupní stanici metra B a C Florenc a červený zase počítačovou hru SkillZone. Modrá čára představuje trasu autobusu ze zastávky Florenc na zastávku U Památníku. Prerušovanou černou čáru mezi nimi značí nejkratší možnou trasu pěšky nezbytnou k překonání zbytkové vzdálenosti do provozovny vybrané firmy není v tomto případě takřka vidět. Důvodem je to, že tato vzdálenost je naprosto minimální. Na mapě je možné rozeznat také většinu významných bodů zájmu nacházejících se v blízkém okolí vytyčené trasy.

4.5.3 Možnosti parkování v okolí vybraných firem

Samostatnou položku z hlediska umístění provozoven obou vybraných firem tvoří možnosti parkování v jejich přilehlém okolí. Podle informací získaných mystery shoppingem provedeným za pomoci elektronické komunikace formou e-mailu se zástupcem herního klubu RE-LOAD (2014) jsou možnosti parkování v okolí provozovny této firmy omezeny na parkovací prostory nedalekého obchodního centra Nový Smíchov. To nabízí dostatek parkovacích míst pro všechny potenciální účastníky jakékoliv v prostorách provozovny vybrané firmy realizovatelné akce, zároveň se však nachází takřka na stejné pozici, jako stanice metra B Anděl. Tím pádem využití těchto parkovacích prostor prakticky vůbec nezkracuje časy a vzdálenosti nezbytné pro dosažení herního klubu RE-LOAD za pomoci výše uvedených způsobů. Nevýhodou těchto parkovacích prostor je taktéž fakt, že podle webových stránek obchodního centra Nový Smíchov (2014) je třeba po třech hodinách parkování za čtvrtou započatou hodinu zaplatit 50 Kč, za pátou 70 Kč a za každou následující započatou hodinu 100 Kč, a to včetně úvodních tří hodin. Podle tohoto klíče osm hodin strávených na teambuildingové akci v herním klubu RE-LOAD přijde její účastníky na 820 Kč za každý automobil při započtení deváté započaté hodiny nezbytné pro přesun do provozovny vybrané firmy a zpět na parkoviště obchodního centra Nový Smíchov.

Podle informací získaných mystery shoppingem provedeným za pomoci elektronické komunikace formou e-mailu se zástupcem počítačové herny SkillZone (2014) jsou možnosti parkování v okolí provozovny této firmy podstatně lepší než v případě herního klubu RE-LOAD, i když mají stále daleko do ideálního stavu. V blízkém okolí provozovny vybrané firmy se nachází pouze modré parkovací zóny, její přijatelné okolí však nabízí přinejmenším jednu možnost parkování zdarma v ulici Pernerova, přestože její obsazenost v momentě potřeby nelze bezpečně predikovat. Při porovnání mapy okolí provozovny vybrané firmy a informací z webových stránek citypilot.cz (2014) lze však zjistit, že v jejím okolí se nachází též takzvané smíšené parkovací zóny, které umožňují parkování nerezidentům v časových rozmezích od šesti do osmi hodin zdarma a od osmi do osmnácti hodin za jednotný poplatek čítající 30 Kč za hodinu stání. Podle tohoto klíče by pak osm hodin strávených na teambuildingové akci v počítačové herně SkillZone přišlo její účastníky na 270 Kč za každý automobil při započtení deváté započaté hodiny nezbytné pro přesun do provozovny vybrané firmy a zpět na nejbližší z těchto smíšených parkovišť v ulici Husinecká.

4.5.4 Provozní doba provozoven vybraných firem

Významnou roli v distribučním mixu herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone hraje také provozní doba provozoven obou těchto firem a akce částečně nebo úplně narušující jejich běžný provoz. Provozní doba herního klubu RE-LOAD je na základně informací z webových stránek RE-LOAD.cz (2014) od jedenácti do dvaadvaceti hodin během všedních dnů a během víkendu pak od devíti do dvaadvaceti hodin. Podle webových stránek RE-LOAD.cz (2014) se k této době počítá také takzvaný noční provoz od dvaadvaceti hodin večer do devíti hodin ráno následujícího dne probíhající z pátku na sobotu a ze soboty na neděli. Podle informací z profilu herního klubu RE-LOAD na sociální síti Facebook (2014) se však v provozovně firmy několikrát do týdne odehrávají nejrůznější akce a turnaje, které nepravidelně narušují denní otvírací dobu ve smyslu omezení či naprostého přerušení běžného provozu ve

prospěch těchto akcí. Podle informací získaných mystery shoppingem provedeným za pomoci elektronické komunikace formou e-mailu se zástupcem herního klubu RE-LOAD (2014) je možné pro potřeby pořádání speciálních akcí zajistit provoz i mimo běžnou otvírací dobu.

Počítačová herna SkillZone měla k datu 24. 09. 2014 na základě informací z webových stránek SkillZone.cz (2014) nonstop provozní dobu v rámci testování této varianty coby stálé možnosti. Podle webových stránek se v samotné provozovně vybrané firmy odehrává pouze minimum akcí a turnajů, které by nepravdělně narušovaly denní otvírací dobu ve smyslu omezení či naprostého přerušování běžného provozu ve prospěch těchto akcí. Na rozdíl do herního klubu RE-LOAD však počítačová herna SkillZone pravidelně pronajímá svůj videoherní hardware a software na nejrůznější akce pořádané mimo prostory její provozovny, v důsledku čehož je nutné v takových případech provozovnu zcela uzavřít z důvodů absence jádra produktu vybrané firmy.

4.6 Komunikační mix vybraných firem

Pod komunikaci herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone spadají veškeré aktivity, které obě vybrané firmy realizují jednak za účelem svého zviditelnění na českém videoherním trhu a dále ve snaze na tomto trhu propagovat a co nejvíce prodávat své vlastní produkty. Za hlavní komunikační kanály obou vybraných firem lze považovat jejich kanály na sociálních sítích. Jak herní klub RE-LOAD, tak počítačová herna SkillZone pak mají mimo tyto kanály své vlastní unikátní přístupy ke komunikaci vyplývající z jejich kontaktů na českém videoherním trhu.

4.6.1 Komunikační mix herního klubu RE-LOAD

Komunikační mix herního klubu RE-LOAD momentálně působí dojmem snahy o vybudování co největšího množství moderních komunikačních kanálů za účelem vytvoření stabilní zákaznické základny na pražském trhu pronajímání strojového času videoherních platforem. V tomto ohledu vybraná firma nejvíce těží ze spolupráce s televizním pořadem o videohrách komerční stanice Prima COOL, Re-Play, který lze v současnosti považovat za největší videoherně-informační médium v České republice z hlediska počtu oslovených zákazníků. K datu 25. 09. 2014 profil tohoto pořadu na sociální síti Facebook (2014) dosahoval číselného stavu 230 643 označení to se mi líbí a 14 842 mluví o tom, což lze z hlediska českých videoherně-informačních médií považovat za zcela bezkonkurenční. Masivní propagace na sociálních sítích a také v samotném televizním pořadu se odráží taktéž v počtu fanoušků, odběratelů a příspěvků na profilech herního klubu RE-LOAD v rámci sociálních sítí a webových služeb, který k datu 25. 09. 2014 činil:

- **Facebook** (2014): to se mi líbí 26 980, mluví o tom 893, označení polohy 546.
- **YouTube** (2014): počet odběratelů 7 444, počet zhlédnutí 228 556.
- **Google+** (2014): počet sledujících 639, počet zhlédnutí 121 096.
- **Twitter** (2014): počet sledujících 383, počet příspěvků 346.
- **Twitch** (2014): počet sledujících 7710.

Spolupráce s televizním pořadem o videohrách komerční stanice Prima COOL Re-Play tedy představuje na českém videoherním trhu z hlediska propagace prakticky nenapodobitelnou výhodu. Velice úzké propojení herního klubu RE-LOAD s tímto pořadem ale zároveň představuje potenciální riziko pro oba uvedené subjekty, které by v případě problémů jednoho z nich mohly vyústit v poškození obou značek. V současnosti se však jedná z hlediska vybrané firmy o velice výhodnou spolupráci, která hernímu klubu RE-LOAD umožňuje s minimálními náklady prezentovat své produkty v celostátní komerční televizi a oslovovat potenciální zákazníky a sponzory se silným obchodním partnerem za zády.

Dalším komunikačním kanálem herního klubu RE-LOAD jsou jeho oficiální webové stránky, které z hlediska zákazníka představují na první pohled přehledný a dobře vypadající zdroj informací o základních produktech vybrané firmy. Při jejich bližším průzkumu však autor práce narazil na některé faktické chyby, které by bylo možné označit za zavádějící a v některých případech dokonce za klamání zákazníka. Na oficiálních webových stránkách RE-LOAD.cz (2014) k datu 25. 09. 2014 byla uvedena jako cena za hodinu hraní na videoherním hardwaru v provozovně vybrané firmy 50 Kč i přesto, že se jedná pouze o cenu pro registrované zákazníky. V přehledu nabízeného videoherního softwaru vybrané firmy jsou pak u velkého množství titulů uvedeny zavádějící nebo nepravdivé informace týkající se jejich obsahu, žánru, věkového doporučení i průměrné herní doby, přičemž každý z těchto prvků by bylo možné považovat za klamání zákazníka.

Herní klub RE-LOAD využívá k účelům vlastní propagace také autory videoherních videí na webové službě YouTube, z nichž s několika v různé míře spolupracuje. Část těchto kontaktů pak vybraná společnost získala opět díky spolupráci s televizním pořadem o hrách stanice Prima COOL, Re-Play. Mimo širší spolupráci s autory videoherních videí vázanými na tento pořad má ale herní klub RE-LOAD také své zcela vlastní kontakty. Podle webových stránek RE-LOAD.cz (2014) vybraná firma úzce spolupracuje celkem s pětici těchto autorů, přičemž jejich dosah na webové službě YouTube byl podle informací z jejich vlastních videokanálu k datu 25. 09. 2014 následující:

- **Fimlar** (2014): počet odběratelů 77 082, počet zhlédnutí 11 529 573.
- **Lelek** (2014): počet odběratelů 26 163, počet zhlédnutí 3 009 542.
- **FireTight** (2014): počet odběratelů 11 271, počet zhlédnutí 3 569 430.
- **WeAreProudLiamas** (2014): počet odběratelů 6 046, počet zhlédnutí 339 410.
- **MinxytheMoo** (2014): počet odběratelů 3 847, počet zhlédnutí 131 590.

Podle informací ze svého profilu na sociální síti Facebook (2014) zároveň herní klub RE-LOAD okolo těchto a dalších populárních autorů videoherních videí přímo pořádá některé ze svých akcí, jejichž cílem je přilákání fanoušků do provozovny vybrané firmy. Vzhledem ke stále rostoucímu celosvětovému zájmu hráčů videoher o sledování komentovaných záznamů z hraní a dalšího video obsahu týkajícího se videoherního průmyslu pak autor práce tuto spolupráci považuje za velice dobrý způsob, jak rychle oslovit velké množství potenciálních zákazníků. Na druhé straně však tato spolupráce může být zdrojem možných problémů v případě nekorektního vystupování či vyjadřování některých autorů.

Krom konkrétních osob herní klub RE-LOAD spolupracuje v rámci své vlastní propagace také s některými videoherními subjekty, přičemž tato spolupráce probíhá dvěma hlavními způsoby. Prvním je omezená forma spolupráce v souvislosti s konkrétními akcemi, kdy je propagace herního klubu RE-LOAD důsledkem propagace samotných akcí pořádaných videoherními subjekty na svých vlastních komunikačních kanálech. Druhým je užší spolupráce skrze delší časové úseky trvající partnerství ústící ve vzájemnou propagaci obou spolupracujících subjektů. Podle informací z webových stránek RE-LOAD.cz (2014) v současnosti vybraná firma takto spolupracuje mimo televizní pořad Re-Play pouze s dvěma dalšími subjekty. Ani jeden z těchto subjektů však nevyvíjí žádnou výraznější aktivitu za účelem propagace vybrané firmy jinak, než formou loga partnerské společnosti na svých webových stránkách.

Z hlediska podpory prodeje vybrané firmy mystery shopping provedený v provozovně herního klubu RE-LOAD (2014) odhalil pouze akci, kdy za přivedení nového zákazníka, který si koupí alespoň jednu hodinu hraní na videoherním hardwaru provozovny vybrané firmy, dostane stávající zákazník jednu hodinu hraní zdarma. Podle informačního videa z YouTube kanálu televizního pořadu o hrách stanice Prima COOL, Re-Play (2014) je však možné využít taktéž speciálních virtuálních kupónů, které umožní jejich vlastníkům získat při zakoupení dvou hodin hraní na videoherním hardwaru v provozovně vybrané firmy jednu další hodinu zdarma.

4.6.2 Komunikační mix počítačové herny SkillZone

Komunikační mix počítačové herny SkillZone už si prošel úvodní fází zaměřenou na vytváření stabilní zákaznické základny. Momentálně proto kroky vybrané firmy v této oblasti působí spíše dojmem, že jsou zaměřeny primárně na budování stabilní reputace důvěryhodné firmy odměňující věrné zákazníky a udržení stávající pozice počítačové herny SkillZone na pražském trhu pronajímání strojového času videoherních platform. Namísto plýtvání času a prostředků ve snaze pokrýt co největší množství komunikačních kanálů tedy vybraná firma spoléhá spíše na neustálé překvapování vracejících se zákazníků novými vylepšeními a na jejich komunikačních kanálech neoznamovanými speciálními akcemi. Tato komunikační strategie se však společně s absencí podpory vybrané firmy některým z větších českých herně-informačních médií negativně odráží na počtu fanoušků, odběratelů a příspěvků na profilech počítačovou hernou SkillZone využívaných sociálních sítí, který k datu 25. 09. 2014 činil:

- **Facebook** (2014): to se mi líbí 2 670, mluví o tom 14, označení polohy 239.
- **Google+** (2014): počet sledujících 3, počet zhlédnutí 19 970.

Vzhledem k menší maximální kapacitě provozoven obou vybraných firem však lze přístup počítačové herny SkillZone k využívání dostupných komunikačních kanálů považovat za zcela logický. Pokud by vybraná firma nebyla reálně schopna uspokojit poptávku po svých produktech, a přesto se dále snažila přilákat nové zákazníky, mohlo by to negativně ovlivnit její image a v dlouhodobém výhledu taktéž reputaci. To by však bylo v přímém rozporu se současnou komunikační strategií počítačové herny SkillZone.

V podobném stylu jsou následně vedené také oficiální webové stránky počítačové herny SkillZone, které z hlediska zákazníka představují kvalitní zdroj základních informací o vybrané firmě a akcích ovlivňujících chod její provozovny. Při jejich porovnání s daty

získanými za pomoci mystery shoppingu provedeného v provozovně počítačové herny SkillZone (2014) autor práce zjistil, že jsou veškeré na těchto webových stránkách uváděné informace zcela pravdivé. Dle stejných dat mezi nimi však nejsou uvedeny žádné ze pro zákazníka veskrze pozitivních změn provedených v prostorách provozovny vybrané firmy během posledních několika měsíců, čímž se z nich stává vítané překvapení pro vracující se zákazníci.

Počítačová herna SkillZone za účely vlastní propagace podle informací na webových stránkách SkillZone.cz (2014) také pravidelně zapůjčuje svůj videoherní hardware, software a personál na některé z velkých českých videoherních akcí, jako jsou například LanCraft či Advik. Na všech těchto akcích vybraná firma provozuje menší herní koutky vybavené různým množstvím videoherního hardwaru na základě dostupného prostoru a požadavků jejich organizátorů, přičemž všechny videoherní počítače společnosti jsou vždy názorně označeny logem počítačové herny SkillZone. V případě nedávné videoherní akce 4FANS, která se odehrála na výstavišti PVA EXPO Praha ve dnech 4. a 5. 10. 2014, navíc podle informací z webových stránek SkillZone.cz (2014) vybraná firma poskytla účastníkům akce za předložení identifikátoru opravňujícího k pohybu po areálu akce dvě hodiny hraní na jejím videoherním hardwaru zdarma. Tímto identifikátorem byla páska na ruku, která navíc obsahovala velké logo počítačové herny SkillZone a působila tak po dobu konání akce jako mobilní reklama. Tuto i další podobné propagační akce vybrané firmy lze považovat za ukázkou kreativního využívání kontaktů jejího vedení na českém videoherním trhu.

Mimo zapůjčování svého videoherního hardwaru, softwaru a personálu na některé velké české videoherní akce počítačová herna SkillZone spolupracuje v rámci své vlastní propagace také s některými videoherními subjekty, přičemž tato spolupráce probíhá dvěma hlavními způsoby. Prvním je omezená forma spolupráce v souvislosti s konkrétními akcemi, kdy je propagace počítačové herny Skillzone důsledkem propagace samotných akcí pořádaných videoherními subjekty na jejich vlastních komunikačních kanálech. Druhým je užší spolupráce skrze delší časové úseky trvající partnerství ústící ve vzájemnou propagaci obou spolupracujících subjektů. Podle informací z webových stránek SkillZone.cz (2014) v současnosti vybraná firma takto spolupracuje se třemi dalšími subjekty. Internetový obchod s videoherním oblečením a doplňky Gamlery.cz podle informací z profilu tohoto obchodu na sociální síti Facebook (2014) propaguje vybranou firmu při své účasti na nejruznějších českých videoherních akcích jako byly kupříkladu poslední dva ročníky videoherní výstavy FOR GAMES pořádané na výstavišti PVA EXPO Praha. Druhé dva z těchto subjektů nevyvíjí žádnou výraznější aktivitu za účelem propagace vybrané firmy jinak než formou loga partnerské společnosti na svých webových stránkách.

Z hlediska podpory prodeje vybrané firmy mystery shopping provedený v provozovně počítačové herny SkillZone (2014) odhalil speciální akci pro zákazníky se zaplaceným ročním registračním poplatkem založenou na principu získávání odměn rozdělených do tří kategorií podle výše nabitého počtu kreditů sloužících k nákupu služeb a zboží prodávaných v provozovně vybrané firmy. U nejvyšší kategorie je pak možné získat i měsíc hraní v počítačovém klubu SkillZone zdarma, což lze považovat za silně motivující prvek k nabíjení většího počtu těchto kreditů najednou. Tento čas je však v rámci zachování efektivního fungování provozovny vybrané firmy v případě, že by si danou odměnu dokázalo vytočit větší množství zákazníků najednou, omezen na šest hodin denně. Na webových stránkách SkillZone.cz (2014) se lze navíc dočíst, že

počítačová herna SkillZone taktéž svým zákazníkům nabízí možnost za každého nového přivedeného zákazníka, který se stane členem klubu vybrané firmy, získat hodinu hraní zdarma.

4.7 Rozšiřující marketingový mix služeb vybraných firem

Do rozšiřujícího marketingového mixu služeb herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone spadají jejich materiální prostředí, lidé a procesy. Vzhledem k povaze těchto prvků jsou v nich obsaženy převážně kvalitativní faktory, přičemž jejich hodnota z hlediska komparace obou vybraných firem bude vždy silně záviset na subjektivním názoru konkrétního hodnotitele. Pro potřeby konečného návrhu doporučení pro počítačovou herna SkillZone je však vzhledem k předmětu podnikání obou vybraných firem nezbytné tyto faktory alespoň stručně zmínit.

4.7.1 Materiální prostředí, lidé a procesy herního klubu RE-LOAD

Z hlediska svého materiálního prostředí herní klub RE-LOAD neoplývá žádnými výraznými prvky, které by mohly zákazníkům vybrané firmy výraznějším způsobem zpříjemnit konzumaci jejích služeb. Mystery shopping provedený v provozovně herního klubu RE-LOAD (2014) odhalil, že provozovna vybrané firmy je z vnějšku nedostatečně označena. Označení v podobě loga herního klubu RE-LOAD nad vchodovými dveřmi ani loga sponzorů neposkytují dostatečnou vypovídací hodnotu o vybranou firmou poskytovaných službách. Z hlediska čistoty je pak okolí provozovny vybrané firmy možné považovat za čisté, a to jak v případě okolních chodníků, tak fasády domu, ve kterém se tato provozovna nachází.

Podle mystery shoppingu provedeného v provozovně herního klubu RE-LOAD (2014) interiér provozovny vybrané firmy působí podobně, jako je tomu v případě jejího exteriéru. Jedná se sice o v podstatě čisté prostředí, které však nedokáže zákazníka nijak upoutat. Jediným výraznějším faktorem je zde několik ručně malovaných videoherních postav, které jsou však rozmístěny zcela nepravidelně a zbylý prostor na bílých stěnách není žádným způsobem vyplněn. Výsledný efekt tak dále přispívá k pocitu jistého stupně sterility interiéru herního klubu RE-LOAD. K tomuto stavu přispívá také zastaralý nábytek v podobě starých dřevěných stolů a židlí v odpočinkové sekci provozovny a mimo občasná natáčení nevyužívaný koutek s natáčecím studiem televizního pořadu o hrách Re-Play.

Výhodou interiéru herního klubu RE-LOAD je však jeho částečná bezbariérovost. Většina videoherních počítačů se sice nachází v mezipatrech dostupných pouze za pomoci schodišť, zákazník s omezenou hybností však může využít videoherního hardwaru umístěného v přízemí provozovny vybrané firmy. Toto rozmístění však není z hlediska pohodlí běžného zákazníka vhodné, protože teplo produkované zákazníky i videoherním hardwarem se drží právě u stropu provozovny vybrané firmy, přičemž ta nemá žádným přirozeným ani umělým způsobem řešenou cirkulaci vzduchu. Tento problém dále umocňuje velký odpočinkový prostor, který je schopen dle informací z webových stránek RE-LOAD.cz (2014) pohodlně pojmout třicet dalších zákazníků nad rámec kapacity videoherního hardwaru provozovny vybrané firmy. Zaměstnanci herního klubu RE-LOAD je následně možné identifikovat podle firemních triček.

Z hlediska lidského faktoru zaměstnanců ukázal mystery shopping provedený v provozovně herního klubu RE-LOAD (2014) zásadní nedostatek znalostí produktů vybrané firmy u personálu, který měl zrovna službu. I přes solidní a milé vystupování totiž zaměstnanec nebyl schopný mystery shopperům poskytnout žádný konkrétní tip při výběru vhodného videoherního softwaru na základě jimi stanovených parametrů. Podle informací z webových stránek RE-LOAD.cz (2014) se však v seznamu videoherního softwaru dostupného v provozovně vybrané firmy nacházely hned tři videohry, které stanoveným parametrům zcela vyhovovaly.

Role zákazníků herního klubu RE-LOAD je z hlediska lidského faktoru velmi důležitá především kvůli otevřenosti provozovny vybrané firmy. V důsledku té totiž příliš hlasitý zákazník ruší nejenom své bezprostřední okolí, ale taktéž zákazníky nacházející se v odpočinkové zóně nebo v jiných částech provozovny. Problematické je taktéž menší množství prostoru pro pohyb v mezipatrech s videoherními počítači, což od zákazníků vyžaduje jistou míru ohleduplnosti při pohybu tak, aby svými přesuny nerušili právě hrající zákazníky.

Z procesů zaznamenaných během mystery shoppingu provedeného v provozovně herního klubu RE-LOAD (2014) lze usoudit, že vybraná firma stále hledá nejhodnější postupy, jak na pražském trhu pronajímání strojového času videoherního hardwaru operovat. To lze však považovat za logické vzhledem ke kratší době působení vybrané firmy na tomto trhu. Všechny zaznamenané chyby byly především drobného rázu, přičemž žádným zásadním způsobem neohrožovaly chod herního klubu RE-LOAD a pravděpodobně budou časem odstraněny v rámci procesu zlepšování znalostí vedení vybrané firmy o jejím chodu.

4.7.2 Materiální prostředí, lidé a procesy počítačové herny SkillZone

Počítačové herně SkillZone se z hlediska svého materiálního prostředí daří viditelným způsobem zpříjemnit zákazníkům konzumaci jejích služeb. Mystery shopping provedený v provozovně počítačové herny SkillZone (2014) odhalil, že provozovna vybrané firmy je z vnějšku označena sice lehce vybledlým, přesto však stále výrazným vývěsním štítem, na kterém je nejen logo počítačové herny SkillZone, ale zároveň také některé známé videoherní postavy. Vzhledem k tomu, že samotné vchodové dveře do provozovny už nejsou žádným jiným výrazným způsobem označeny, toto označení ale neposkytuje dostatečnou vypovídací hodnotu o vybranou firmou poskytovaných službách. Dokáže však navést zákazníka, který počítačovou hernu SkillZone cíleně hledá. Z hlediska čistoty je okolí provozovny možné považovat za ucházející, a to jak v případě okolních chodníků, tak fasády domu, ve kterém se tato provozovna nachází.

Podle mystery shoppingu provedeného v provozovně počítačové herny SkillZone (2014) interiér provozovny dokáže zapůsobit osobitým dojmem už v okamžiku, kdy do ní zákazník vstoupí. Ze schodů vedoucích do samotné provozovny nacházející se pod úrovní vozovky je možné prohlédnout si celý odpočinkový prostor, kterému dominuje velká rohová pohovka se stolem a televizí. Okolní dekorace spojené s videoherním průmyslem, nástěnka s informacemi o chodu provozovny a menší stolek s videoherními tiskovinami pomáhají navodit pocit místy až domácí atmosféry. Za odpočinkovou místností se následně nachází prostor baru a pokladny, který zároveň slouží jako druhá menší odpočinková zóna, přičemž obě jsou schopny pohodlně pojmout odhadem dvacet

lidí nad rámec kapacity videoherního hardwaru provozovny vybrané firmy. Videoherní počítače se nachází ve dvou samostatných místnostech propojených chodbou a disponujících přirozenou cirkulací vzduchu díky dvěma oknům na úrovni ulice. Toto rozmístění lze z hlediska pohodlí běžného zákazníka považovat za zcela ideální. Zaměstnance počítačové herny SkillZone není možné identifikovat podle firemních triček, jejich přístup však přispívá k pocitu výše zmíněné domácí atmosféry.

Z hlediska lidského faktoru zaměstnanců neukázal mystery shopping provedený v provozovně počítačové herny SkillZone (2014) žádné zásadní nedostatky znalostí u personálu, který měl během něj zrovna službu. Solidně a mile vystupující zaměstnanec poskytl mystery shopperům velké množství konkrétních tipů při výběru vhodného videoherního softwaru na základě jimi stanovených parametrů. Role zákazníků počítačové herny SkillZone je pak z hlediska lidského faktoru významná jenom do té míry, kdy se tyto zákazníci výrazným způsobem vzájemně nevyrušují při spotřebě produktů vybrané firmy. Vzhledem k dostatečnému množství prostoru v místnostech s videoherními počítači a oddělení odpočinkové a videoherní zóny však není třeba žádné výraznější opatrnosti ve snaze nerušit ostatní hráče.

Z procesů zaznamenaných během mystery shoppingu provedeného v provozovně počítačové herny SkillZone (2014) lze usoudit, že vybraná firma má dlouholeté zkušenosti s podnikáním na trhu pronajímání strojového času videoherního hardwaru. Tyto zkušenosti zároveň dokáže náležitě využívat k tomu, aby svým zákazníkům co nejvíce zpříjemnila konzumaci svých produktů. Zároveň však vybraná firma dle informací na webových stránkách SkillZone.cz (2014) myslí také na samotný proces konstantního zlepšování, který je v turbulentním prostředí pražského trhu pronajímání strojového času videoherního hardwaru zcela nezbytný.

4.8 Souhrn získaných poznatků

Rozbor jednotlivých dílčích částí marketingových mixů herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone odhalil řadu překvapivých zjištění u obou vybraných firem, a to i za předpokladu, že by na tyto firmy bylo pohlíženo zcela samostatně. V okamžiku jejich zařazení z hlediska komplexního marketingového mixu herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone a kontextu vzájemné komparace těchto mixů však vychází najevo některé dodatečné skutečnosti, které význam těchto zjištění zmírňují či naopak posilují. V tabulkách 8 až 13 se nachází celkem jednadevadesát faktorů rozdělených z hlediska jednotlivých dílčích částí marketingových mixů herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone. Ty jsou bodově ohodnoceny podle toho, která z obou vybraných firem si v daném faktoru dle názoru autora práce v současnosti vede lépe a jak v něm převyšuje druhou firmu.

Hodnoticí škála uvedená v tabulkách 7 až 12 je následně rozdělena podle toho, o kolik je jedna či druhá z vybraných firem lepší v jednotlivých faktorech. Hodnocení 1 tedy představuje o trochu lepší stav daného faktoru ve vybrané firmě a hodnocení 2 je ekvivalentem výrazně lepšího stavu. Hodnocení 3 lze pak nalézt u faktorů, které jsou podstatné pouze u jedné z obou vybraných firem, a hodnocení 0 se vyskytuje u faktorů, které v případě obou vybraných firem vykazují pouze zanedbatelné rozdíly.

Z hlediska produktového mixu vybraných firem je pro větší přehlednost tento mix rozdělen na dvě dílčí tabulky obsahující komparaci hlavních produktů vybraných firem a dále komparaci produktů doplňkových.

V tabulce 7 se tak nachází devatenáct faktorů produktového mixu týkajících se hlavních produktů herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone a jejich hodnocení z hlediska komparace působení těchto faktorů v obou vybraných firmách.

Tabulka 7 Komparace produktového mixu vybraných firem – hlavní produkty

Faktory hlavního produktového mixu	RE-LOAD				SkillZone		
funkčnost základního produktu	3	2	1	0	1	2	3
fyzické opotřebení počítačů	3	2	1	0	1	2	3
morální opotřebení počítačů	3	2	1	0	1	2	3
reálný videoherní výkon počítačů	3	2	1	0	1	2	3
množství videoherních počítačů	3	2	1	0	1	2	3
množství internetových počítačů	3	2	1	0	1	2	3
množství videoherních konzolí	3	2	1	0	1	2	3
úhlopříčka výstupního zařízení konzolí	3	2	1	0	1	2	3
celkové množství videoher pro počítače	3	2	1	0	1	2	3
celkové množství videoher pro konzole	3	2	1	0	1	2	3
relevantní množství videoher pro počítače	3	2	1	0	1	2	3
relevantní množství videoher pro konzole	3	2	1	0	1	2	3
množství kopií jedné videohry pro počítače	3	2	1	0	1	2	3
kvalita vstupních videoherních periferií	3	2	1	0	1	2	3
kvalita výstupních videoherních periferií	3	2	1	0	1	2	3
šířka stolů s videoherními počítači	3	2	1	0	1	2	3
hloubka stolů s videoherními počítači	3	2	1	0	1	2	3
kvalita židlí u stolů s videoherními počítači	3	2	1	0	1	2	3
kvalita a stabilita internetové konektivity	3	2	1	0	1	2	3

Zdroj: vlastní výzkum

Jak je na tomto grafickém znázornění komparace hlavních produktů vybraných firem jasně patrné, déle existující počítačová herna SkillZone vlastní podstatně větší množství videoherního softwaru, který se firmě podařilo nashromáždit v průběhu let svého působení na trhu pronajímání strojového času videoherního hardwaru. Oproti tomu herní klub RE-LOAD díky pozdějšímu příchodu na trh disponuje méně fyzicky

i morálně opotřebenými videoherními počítači. Zároveň bylo v jeho případě možné už v projektové fázi počítat s využitím stále výkonnější a dostupnější technologie promítacích zařízení. V obou případech je však překonání konkurenční firmy pouze otázkou jednorázové investice, přičemž cena za nový videoherní hardware v případě počítačové herny SkillZone a dostatečné množství videoherního softwaru pro herní klub RE-LOAD bude v případě obou vybraných firem vzhledem k současným cenám velice podobná. Vzhledem k nepříliš závratnému výkonu videoherních počítačů herního klubu RE-LOAD a dynamice trhu s tímto hardwarem však lze předpokládat, že počítačová herna SkillZone při další obměně v tomto ohledu získá znatelný náskok. Za jasnou výhodu počítačové herny SkillZone však lze považovat šířku a hloubku stolů s videoherními počítači. Vzhledem k nedostatku prostoru v mezipatrech herního klubu RE-LOAD by totiž její překonání od konkurenční firmy vyžadovalo přinejmenším kompletní přepracování rozložení provozovny, mnohem pravděpodobněji však kompletní změnu distribuční části jejího marketingového mixu.

V tabulce 8 se dále nachází třináct faktorů produktového mixu týkajících se doplňkových produktů herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone a jejich hodnocení z hlediska komparace působení těchto faktorů v obou vybraných firmách.

Tabulka 8 Komparace produktového mixu vybraných firem – doplňkové produkty

Faktory doplňkového produktového mixu	RE-LOAD				SkillZone		
	3	2	1	0	1	2	3
výběr druhů slazených a sycených nápojů	3	2	1	0	1	2	3
výběr druhů energetických nápojů	3	2	1	0	1	2	3
výběr druhů teplých nápojů	3	2	1	0	1	2	3
výběr druhů ledového čaje	3	2	1	0	1	2	3
výběr druhů balené vody	3	2	1	0	1	2	3
výběr druhů lehkých alkoholických nápojů	3	2	1	0	1	2	3
možnosti servírování točených nápojů	3	2	1	0	1	2	3
možnosti servírování tvrdého alkoholu	3	2	1	0	1	2	3
výběr druhů drobných pochutin	3	2	1	0	1	2	3
výběr druhů teplého a studeného jídla	3	2	1	0	1	2	3
nabídka deskových her	3	2	1	0	1	2	3
možnosti prohlížení internetu	3	2	1	0	1	2	3
možnosti platby kreditní kartou	3	2	1	0	1	2	3

Zdroj: vlastní výzkum

Z grafického znázornění komparace doplňkových produktů vybraných firem je zcela jasné, že počítačová herna SkillZone má o něco širší sortiment těchto produktů, převážně vyráběných v České republice. To je však vykoupeno potřebou

většího množství skladovacího prostoru a chladicích boxů. Větší množství lehkých alkoholických nápojů zase klade větší důraz na dodržování pořádku v provozovně vybrané firmy. Zároveň může díky vlastnictví koncese na prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin v rámci speciálních akcí prodávat též nápoje s obsahem alkoholu nad 15 % a přítomnost výčepního zařízení na baru vybrané firmě umožňuje čepovat populární točené limonády. Menší množství prostoru v odpočinkových zónách počítačové herny SkillZone však oproti hernímu klubu RE-LOAD znemožňuje nabízení sortimentu deskových her. Absence terminálu pro platbu kreditní kartou lze považovat za velký problém, jehož řešení by se však z hlediska finančních nákladů na tyto terminály nemuselo počítačové herně SkillZone finančně vyplatit.

V tabulce 9 se dále nachází patnáct faktorů cenového mixu týkajících se doplňkových produktů herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone a jejich hodnocení z hlediska komparace působení těchto faktorů v obou vybraných firmách.

Tabulka 9 Komparace cenového mixu vybraných firem

Faktory cenového mixu	RE-LOAD				SkillZone		
cena za hodinu hraní na počítači	3	2	1	0	1	2	3
cena za hodinu hraní na konzoli	3	2	1	0	1	2	3
cena za noční víkendové hraní	3	2	1	0	1	2	3
cena za pronájem celé provozovny na 8 hodin	3	2	1	0	1	2	3
množství možností v rámci denního hraní	3	2	1	0	1	2	3
množství možností předplácení herního času	3	2	1	0	1	2	3
poplatek za založení nejlepšího členského účtu	3	2	1	0	1	2	3
ceny sycených nápojů	3	2	1	0	1	2	3
ceny sladkých nápojů	3	2	1	0	1	2	3
ceny energetický nápojů	3	2	1	0	1	2	3
ceny lehkých alkoholických nápojů	3	2	1	0	1	2	3
ceny tvrdého alkoholu (nutná koncese)	3	2	1	0	1	2	3
ceny čajů	3	2	1	0	1	2	3
ceny kávy	3	2	1	0	1	2	3
ceny pochutin	3	2	1	0	1	2	3

Zdroj: vlastní výzkum

Grafické znázornění komparace cenového mixu vybraných firem poukazuje v první řadě na levnější cenu většiny hlavních produktů počítačové herny SkillZone. Jedná se však pouze o ceny za jednorázový nákup menšího počtu hodin hraní na videoherním hardwaru vybrané firmy. Herní klub RE-LOAD se tak pro pravidelného zákazníka může

ukázat jako levnější varianta díky svým zvýhodněným nabídkám. Z hlediska akcí zahrnujících pronájem celé provozovny včetně všech oběma vybranými firmami nabízených produktů po dobu osmi hodin je však výrazně levnější počítačová herna SkillZone, a to i přesto, že těchto produktů s výjimkou kategorie deskových her v současnosti nabízí jednoznačně více. Při komparaci obou vybraných firem se navíc do cen nápojů a drobných pochutin negativně promítá snaha herního klubu RE-LOAD přinést svým zákazníkům exkluzivitu v oblasti občerstvení za pomoci zahraničních produktů. To dává počítačové herně SkillZone další prostor při úpravách své cenotvorby tak, aby mohla vždy a za všech okolností prodávat zboží na baru za podstatně nižší ceny, aniž by při tom vybraná firma musela výrazně snižovat vlastní marži na těchto produktech.

V tabulce 10 se nachází dvanáct faktorů distribučního mixu herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone a jejich hodnocení z hlediska komparace působení těchto faktorů v obou vybraných firmách.

Tabulka 10 Komparace distribučního mixu vybraných firem

Faktory distribučního mixu	RE-LOAD				SkillZone		
dostupnost pěšky od nejbližší stanice metra	3	2	1	0	1	2	3
dostupnost MHD od nejbližší stanice metra	3	2	1	0	1	2	3
dostupnost autem od nejbližší stanice metra	3	2	1	0	1	2	3
dostupnosti kolem od nejbližší stanice metra	3	2	1	0	1	2	3
výskyt bodů zájmu v oblasti gastronomie	3	2	1	0	1	2	3
výskyt bodů zájmu v oblasti vzdělávání	3	2	1	0	1	2	3
výskyt bodů zájmu v oblasti dopravních uzlů	3	2	1	0	1	2	3
možnosti placeného parkování u provozovny	3	2	1	0	1	2	3
možnosti neplaceného parkování u provozovny	3	2	1	0	1	2	3
běžná provozní doba	3	2	1	0	1	2	3
omezení běžného provozu na speciální akce	3	2	1	0	1	2	3
topografické umístění provozovny	3	2	1	0	1	2	3

Zdroj: vlastní výzkum

Distribuční mix vybraných firem ve svém grafickém znázornění poukazuje především lepší dostupnost počítačové herny SkillZone z hlediska nejbližší stanice metra coby nejdůležitějšího způsobu městské hromadné dopravy hlavního města Prahy. V tomto ohledu pak díky větší blízkosti zastávky městské hromadné dopravy i širším možnostem parkování v okolí její provozovny jasně dominuje počítačová herna SkillZone. U dostupnosti za pomoci pěší chůze je však třeba brát v potaz taktéž topografické umístění provozoven obou vybraných firem, které jasně hovoří ve prospěch herního

klubu RE-LOAD. Zákazník počítačové herny SkillZone tedy sice musí ujít o něco menší vzdálenost z nejbližší stanice metra, polovinu této trasy však musí vyjít do prudkého stoupání. Významnost jednotlivých bodů zájmu u herního klubu RE-LOAD i počítačové herny SkillZone závisí především na tom, zda bude větší míra významu přikládána jejich maximální přijatelné vzdálenosti od provozovny či jejich množství v okolí provozoven obou vybraných firem. Nonstop otvírací dobu počítačové herny SkillZone je pak možné z hlediska zákazníka považovat za velice významný prvek. Je však nezbytné brát v potaz dodatečné náklady spojené s udržováním třisměnného provozu po delší časové období.

V tabulce 11 se nachází patnáct faktorů komunikačního mixu herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone a jejich hodnocení z hlediska komparace působení těchto faktorů v obou vybraných firmách.

Tabulka 11 Komparace komunikačního mixu vybraných firem

Faktory komunikačního mixu	RE-LOAD				SkillZone		
dosah na sociální síti Facebook	3	2	1	0	1	2	3
dosah na sociální síti Twitter	3	2	1	0	1	2	3
dosah na sociální síti Google+	3	2	1	0	1	2	3
dosah na webových službě YouTube	3	2	1	0	1	2	3
dosah na webových službě Twitch	3	2	1	0	1	2	3
dosah v herně-informačních médiích	3	2	1	0	1	2	3
dosah v tradičních informačních kanálech	3	2	1	0	1	2	3
vzhled webových stránek firmy	3	2	1	0	1	2	3
informační hodnota webových stránek firmy	3	2	1	0	1	2	3
pravdivost informací poskytovaných firmou	3	2	1	0	1	2	3
spolupráce s osobnostmi videoherní scény	3	2	1	0	1	2	3
spolupráce s videoherními subjekty	3	2	1	0	1	2	3
pořádání propagačních akcí v provozovně	3	2	1	0	1	2	3
pořádání propagačních akcí mimo provozovnu	3	2	1	0	1	2	3
akce sloužící k podpoře prodeje	3	2	1	0	1	2	3

Zdroj: vlastní výzkum

Takřka absolutní nadvláda herního klubu RE-LOAD v grafickém znázornění distribučního mixu vybraných firem vychází především ze dvou hlavních faktů. Tím prvním je spolupráce herního klubu RE-LOAD s televizním pořadem o videohrách stanice Prima COOL, Re-Play, který vybrané firmě umožnil velice rychle získat nejenom relevantní základnu odběratelů na primárních sociálních sítích a webových

službách, ale taktéž rozsáhlé kontakty na českém videoherním trhu včetně přístupu do samotného pořadu a tím pádem taktéž na celostátní televizní kanál. Druhým je komunikační strategie počítačové herny SkillZone, která až na výjimky nechává v této oblasti hernímu klubu RE-LOAD zcela volné pole působnosti. Počítačová herna SkillZone tedy nabízí lepší, levnější a dostupnější produkty, pro které má v současnosti zajištěný dostatečný odbyt v podobě svých stávajících zákazníků. Postrádá však prostředky, za pomoci kterých by informace o těchto produktech mohla doručit k širšímu okruhu potenciálních zákazníků.

V tabulce 12 se nachází sedmnáct faktorů rozšiřujícího mixu služeb herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone a jejich hodnocení z hlediska komparace působení těchto faktorů v obou vybraných firmách.

Tabulka 12 Komparace rozšiřujícího mixu služeb vybraných firem

Faktory rozšiřujícího mixu služeb	RE-LOAD				SkillZone		
	3	2	1	0	1	2	3
vnější označení provozovny	3	2	1	0	1	2	3
čistota okolí provozovny	3	2	1	0	1	2	3
tematická výzdoba interiéru	3	2	1	0	1	2	3
úroveň využití prostoru v provozovně	3	2	1	0	1	2	3
čistota interiéru provozovny	3	2	1	0	1	2	3
pohodlnost nábytku v odpočinkové zóně	3	2	1	0	1	2	3
množství míst v odpočinkové zóně	3	2	1	0	1	2	3
bezbariérovost přístupu do provozovny	3	2	1	0	1	2	3
bezbariérovost přístupu k produktům firmy	3	2	1	0	1	2	3
přirozená cirkulace vzduchu v provozovně	3	2	1	0	1	2	3
umělá cirkulace vzduchu v provozovně	3	2	1	0	1	2	3
označení zaměstnanců firmy	3	2	1	0	1	2	3
odborné znalosti zaměstnanců firmy	3	2	1	0	1	2	3
chování zaměstnanců firmy k zákazníkům	3	2	1	0	1	2	3
vliv hlučnosti zákazníků na chod provozovny	3	2	1	0	1	2	3
vliv pohybu zákazníků na chod provozovny	3	2	1	0	1	2	3
fungování procesů v provozovně	3	2	1	0	1	2	3

Zdroj: vlastní výzkum

Grafické znázornění rozšiřujícího mixu služeb vybraných firem ukazuje, že ačkoliv se v herním klubu RE-LOAD nachází větší množství lépe dostupného prostoru, není tento prostor vhodným způsobem využit. Výsledkem je otevřený prostor, který však

nepůsobí jako v názvu vybrané firmy propagovaný herní klub, obzvláště v porovnání s provozovnou počítačové herny SkillZone. Umístění videoherních počítačů do otevřených mezipater herního klubu RE-LOAD má přitom za následek, že odpadní teplo vyprodukované videoherním hardwarem i samotnými zákazníky dále znepríjemňuje konzumaci produktů vybrané firmy. Snaha do těchto mezipater vměstnat naprostou většinu videoherního hardwaru vybrané firmy navíc znesnadňuje pohyb zákazníků po těchto mezipatrech. Za pomoci správného řízení lidského faktoru zákazníků a procesů je sice možné problémy herního klubu RE-LOAD v této oblasti částečně omezit, jejich úplné vyřešení by však vyžadovalo změnu umístění a tím pádem také kompletní změnu distribučního mixu vybrané firmy.

Ze souhrnu všech výše uvedených faktorů vychází, že herní klub RE-LOAD má z hlediska zákazníka navrch před počítačovou hernou SkillZone pouze ve třiceti z nich. S ohledem na rychlost zastarávání videoherního hardwaru a podpoře ze strany televizního pořadu o hrách stanice Prima COOL, Re-Play, se jedná o zcela neočekávané zjištění. Vzhledem k různému vlivu jednotlivých faktorů to však neznamená natolik drtivou převahu počítačové herny SkillZone, jak by se mohlo na první pohled zdát. V kontextu marketingového mixu jako celku totiž vybraná firma ztrácí nad herním klubem RE-LOAD v některých velice důležitých faktorech, které by se z dlouhodobého hlediska mohly v důsledku turbulentních změn na trhu projevit jako fatální.

4.9 Návrh doporučení pro počítačovou hernu SkillZone

Význam komparací marketingových mixů herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone učiněných zjištění je nejvhodnější demonstrovat za pomoci návrhu doporučení na úpravu stávajícího marketingového mixu jedné z vybraných firem. Autor práce pro tento účel zvolil počítačovou hernu SkillZone, a to z důvodu možného praktického využití těchto doporučení při jejím dalším rozvoji po úspěšném obhájení diplomové práce. Cílem těchto úprav je nejenom překonání současného marketingového mixu herního klubu RE-LOAD, ale zároveň vykrytí rizikových faktorů z hlediska možného budoucího vývoje pražského trhu pronajímání strojového času videoherních platforem.

V oblasti hlavního produktového mixu počítačové herny SkillZone autor práce doporučuje v první řadě změnu skladby hlavního produktu ve smyslu kompletní výměny stávajících videoherních a internetových počítačů. Část stávajících videoherních počítačů by měla dále fungovat jako rezerva a kusy pro zapůjčování na videoherní i jiné akce s cílem propagace počítačové herny SkillZone. Dva z nich by následně mohly nahradit stávající internetové počítače, přičemž zbylá dvě místa v provozovně vybrané firmy by byla nahrazena na zakázku postavenými videoherními počítači o takovém hardwarovém výkonu, který by stačil pro potřeby i toho nejnáročnějšího videoherního softwaru. Tyto videoherní sestavy by zároveň představovaly nový a na pražském trhu pronajímání strojového času videoherních platforem zcela unikátní produkt. Pro tento krok jsou navíc momentálně na trhu s videoherním hardwarem ideální podmínky. Potřebné technické specifikace pro nákup nových videoherních počítačů lze totiž v současnosti velice dobře odvodit od maximálního výkonu nové generace videoherních konzolí. Předpokládaná pětiletá délka jejich životního cyklu totiž poskytuje dobrou představu o tom, kdy bude nově nakoupené videoherní počítače z hlediska nároků videoherního softwaru opět nutno

považovat za morálně opotřebované. Zároveň je však důležité zachovat současné tempo pořizování nového videoherního softwaru pro tyto nové videoherní počítače podle jasného plánu, ideálně vybudovaného na základě přání a potřeb zákazníků vybrané firmy.

V oblasti doplňkového produktového mixu počítačové herny SkillZone neshledává autor práce nutnost žádných zásadních změn současného stavu. Menší množství prostoru v odpočinkových zónách provozovny vybrané firmy totiž znemožňuje efektivní zavedení stolních her do portfolia jejích doplňkových produktů a výhody plynoucí pro zákazníky z přítomnosti terminálu umožňujícího platbu kartou nedokážou vyvážit náklady v podobě poplatků za takto provedené transakce i samotný terminál.

V oblasti cenového mixu počítačové herny SkillZone už změny v nedávné době učiněny byly, a to zvýšení cen za hlavní produkty vybrané firmy, pravděpodobně v reakci na výši cen herního klubu RE-LOAD a konec takřka všech významných konkurentů na pražském trhu pronajímání strojového času videoherních platform. Autor práce však doporučuje odstranění ceny za hodinu hraní buďto pro bezplatně registrované či neregistrované zákazníky. V současnosti zavedený systém tří cen totiž může na nového zákazníka působit zbytečně matoucím dojmem, přestože ho jinak lze z hlediska vybrané firmy považovat za zcela funkční. I přes menší množství speciálních nabídek oproti hernímu klubu RE-LOAD autor práce doporučuje setrvat na současném stavu. Hlavním důvodem pro toto doporučení je již jednou zmíněná větší přehlednost cenové nabídky pro zákazníky. Vzhledem k omezenému počtu videoherních platform dostupných v provozovně vybrané firmy existuje navíc možnost, že by příliš výhodné nabídky mohly vyústit ve finančně silně nevýhodnou situaci. Ceny nápojů a pochutin by autor práce měnil pouze v případě výraznějších změn v cenách dodavatelů počítačové herny SkillZone tak, aby její zákazníci neměli důvod v případě hladu nebo žízně opouštět provozovnu vybrané firmy.

V oblasti distribučního mixu počítačové herny SkillZone nelze činit příliš mnoho zásadních změn, které by nevyžadovaly přesun provozovny vybrané firmy na novou adresu. I tuto možnost by však autor práce doporučoval brát vzhledem k vysoké mobilitě počítačové herny SkillZone v potaz jako relevantní v okamžiku vzniku vhodné příležitosti. Současné umístění provozovny vybrané firmy je však v naprosté většině ohledů zcela ideální pro podnikání v jejím současném rozsahu. Pro potřeby zvýšení efektivity některých procesů počítačové herny SkillZone by však autor práce doporučil stanovit několik hodinových přestávek v nonstop provozu vybrané firmy během hodin s minimální návštěvností tak, aby bylo umožněno jejímu personálu připravit se na další provoz.

V oblasti komunikačního mixu počítačové herny SkillZone je podle názoru autora práce třeba učinit co nejrychleji některé zásadní kroky. Zároveň však není nezbytně nutné snažit se vyvážit všechny faktory, v kterých herní klub RE-LOAD vybranou firmu překonává. Z hlediska dosahu na českém internetu autor práce doporučuje zaměřit se především na posílení dosahu vybrané firmy na dvou sociálních sítích. Facebook coby nejpoblábnější sociální síť v České republice poslouží jako vhodný komunikační kanál se stávajícími i novými zákazníky. Twitter pak díky popularitě u českých videoherně-informačních médií poslouží jako ideální nástroj pro zviditelnění počítačové herny SkillZone jako alternativního prostoru pro pořádání jejich akcí.

Navázání oboustranně výhodné spolupráce s některým z velkých herně-informačních médií autor práce považuje za klíčové ve snaze vybrané firmy alespoň částečně eliminovat výhody plynoucí hernímu klubu RE-LOAD ze spolupráce s televizním pořadem o hrách stanice Prima COOL, Re-Play. Autor práce doporučuje taktéž založení kanálu počítačové herny SkillZone na webové službě YouTube pro potřeby šíření propagačních videí. Za vhodné považuje taktéž zvážit možný přínos vytváření krátkých prezentačních videí pro některý méně známý videoherní software dostupný v provozovně vybrané firmy, a to ať už samostatně nebo ve spolupráci s pečlivě vybranými osobnostmi české videoherní scény. V případě druhé varianty ale autor práce doporučuje opatrnost při výběru těchto osobností a průzkum způsobu jejich vyjadřování a vystupování před zahájením jakékoliv spolupráce tak, aby nebylo v jejím důsledku poškozeno dobré jméno počítačové herny SkillZone.

Autor práce taktéž doporučuje zahájit restrukturalizaci webových stránek vybrané firmy tak, aby se výrazným způsobem zlepšil jejich vzhled a zvýšila informační hodnota. Potenciální zákazník rozhodující se mezi oběma vybranými firmami čistě podle na internetu dostupných dat totiž v současném stavu webových stránek obou vybraných firem pravděpodobně zvolí spíše herní klub RE-LOAD. Při restrukturalizaci webových stránek počítačové herny SkillZone dále autor práce doporučuje zvážit jejich užší propojení s výše uvedenými sociálními sítěmi a webovými službami. Problém omezení běžného provozu v důsledku pořádání propagačních akcí mimo provozovnu vybrané firmy následně řeší opatření týkající se hlavního produktového mixu počítačové herny SkillZone.

V oblasti rozšiřujícího mixu služeb počítačové herny SkillZone autor práce doporučuje v první řadě vylepšit vnější prvky provozovny vybrané firmy tak, aby ještě lépe signalizovaly její hlavní produkt a zároveň byly pro zákazníka viditelnější. Toho lze docílit výměnou vývěsního štítu za novější a větší typ obsahující celý název vybrané firmy. Vhodné by bylo taktéž zajistit vyšší míru čistoty v bezprostředním okolí počítačové herny SkillZone. Ta je narušována především cigaretovými nedopalky, které v bezprostředním okolí provozovny vybrané firmy není kam vyhodit. Autor práce tedy doporučuje jednak umístění speciálního venkovního popelníku pro kuřáky a také implementaci úklidu bezprostředního okolí počítačové herny SkillZone do jejích denních procesů. Stejným způsobem by měla být ošetřena i čistota vnitřního prostředí provozovny, přičemž tyto procesy by měly být přímo vázány na opatření v oblasti distribučního mixu počítačové herny SkillZone týkajícího se zavedení přestávek v jejím nonstop provozu. Dále autor práce doporučuje ještě lépe využít připínací tabule umístěné v odpočinkové zóně provozovny vybrané firmy tak, aby poskytly ještě více pro zákazníka relevantních informací, kupříkladu ceník doplňkových produktů počítačové herny SkillZone.

Vhodná by byla též výměna některých dekorativních prvků za jiné více zaměřené na videoherní tematiku, přičemž konkrétním příkladem mohou být třeba poháry nacházející se na vysokých poličkách v odpočinkové zóně provozovny vybrané firmy. Ty by bylo možné vyměnit například za obaly videoherního softwaru nabízeného v počítačové herně SkillZone či videoherními sběratelskými předměty. Navýšení počtu míst v odpočinkových zónách a vytvoření bezbariérového přístupu po celé provozovně vybrané firmy by vyžadovalo přesun provozovny vybrané firmy na novou adresu. Z hlediska lidských zdrojů počítačové herny SkillZone autor práce doporučuje zavést náležitě označení jejích zaměstnanců, a to za pomoci firemních triček, jmenovek či

kombinace obojího tak, aby zákazník vždy přesně věděl, na koho se má v případě potřeby obrátit. Toto opatření by navíc mělo mít za následek zlepšení firemní image v případě pořádání speciálních akcí mimo běžný provoz. Z hlediska procesů počítačové herny SkillZone autor práce doporučuje taktéž vytvoření písemné verze této struktury a zveřejnění její části, která se týká péče o zákazníky a čistoty provozovny vybrané firmy. Toto opatření poskytne zákazníkům jasnou představu o tom, jaký mohou od zaměstnanců vybrané firmy očekávat přístup a zároveň umožní zaměstnancům počítačové herny SkillZone tento přístup vůči zákazníkům reálně zastávat.

Všechna výše uvedená doporučení by při správné aplikaci měla posílit postavení počítačové herny SkillZone na pražském trhu pronajímání strojového času videoherních platforem z hlediska zákazníka. Tato doporučení jsou však platná pouze při zachování současné situace na daném trhu a umístění herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone. Pokud by u jednoho či dokonce u obou došlo k náhlé turbulentní změně stavu, zásadním a těžko předvídatelným způsobem by se změnil význam jednotlivých hodnotících faktorů v komparaci obou vybraných firem.

5. Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo komparovat marketingové mixy dvou vybraných firem působících na pražském trhu pronajímání strojového času videoherních platform, a to herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone. Vedlejším cílem diplomové práce bylo na základě komparací učiněných zjištění vytvořit návrh doporučení na zlepšení marketingového mixu počítačové herny SkillZone, aplikací kterých by došlo k posílení konkurenceschopnosti vybrané firmy vůči hernímu klubu RE-LOAD. Výsledky komparace obou vybraných firem i samotný návrh doporučení následně budou po úspěšné obhajobě diplomové práce na základě předchozí domluvy předány vedení počítačové herny SkillZone, přičemž samotný dokument bude ještě dále upraven na základě připomínek Vysokou školou ekonomie a managementu přiděleného oponenta a zkuškové komise.

Hlavní přínos praktické části práce autor vidí právě ve výsledném návrhu opatření, jehož případná praktická aplikace by mohla do budoucna být zdrojem některých potenciálně zajímavých obchodních příležitostí. Jejím vedlejším přínosem jsou jednak zpracovaná data z komparace herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone, která autor práce využije v rámci svého profesního působení na českém herním trhu, a dále praktické zkušenosti s aplikací mystery shoppingu, které autor práce získal použitím této metody při získávání potřebných dat o marketingových mixech obou vybraných firem.

Teoretická část práce měla za cíl za pomoci literární rešerše odborných zdrojů představit pojem marketingový mix a jeho specifika v případě firem poskytujících služby do té míry, aby s ním bylo možné pracovat v rámci praktické části práce zaměřené na malé firmy působící na omezeném trhu, jakými jsou herní klub RE-LOAD a počítačová herna SkillZone. Hlavní přínos teoretické části práce shledává autor v tom, že představuje jeden z nejdůležitějších nástrojů pro marketingově orientované firmy, který je však v případě malých podnikatelských subjektů působících na českém videoherním trhu často přehlížen. Vedlejším přínosem teoretické části práce jsou informace o historickém vývoji marketingového mixu, které se autorovi práce podařilo nashromáždit během literární rešerše odborných zdrojů, a to i přestože musely být z konečné verze diplomové práce odstraněny kvůli příliš velkému rozsahu její teoretické části.

Metodologická část práce měla za cíl vytvoření pracovního postupu, který povede k úspěšnému dokončení jednotlivých částí práce, jejich sumarizaci a odeslání výsledného produktu k posouzení jak vedoucímu práce, tak oponentovi zvolenému Vysokou školou ekonomie a managementu. Hlavním přínosem metodologické části práce je podle autora zpracovaný popis postupu, za pomoci kterého lze v případě potřeby zpracovat také další odborné práce většího rozsahu, a to ať už v rámci profesní kariéry autora či jeho možného budoucího studia na Vysoké škole ekonomie a managementu coby součásti procesu celoživotního vzdělávání. Za vedlejší přínos metodologické části práce považuje autor práce osvojení si zkušeností nabytých při zpracovávání, formátování, opravách a konečných úpravách odborné práce tohoto rozsahu, které může autor taktéž využít v průběhu své profesní kariéry či možného budoucího studia na Vysoké škole ekonomie a managementu coby součásti procesu celoživotního vzdělávání.

Na základě provedené zjednodušené verze situační analýzy pražského trhu pronajímání strojového času videoherních platform, rozboru a následné komparace marketingových mixů herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone autor práce dospěl k řadě překvapivých zjištění. Kupříkladu hned základní komparace obou vybraných firem poukázala na fakt, že herní klub RE-LOAD postrádá koncesi na prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin. Tím se však vybraná firma prakticky připravuje o možnost prodávat ve své provozovně alkoholické nápoje s obsahem alkoholu převyšujícím 15 %, což se může negativně projevit zejména v případě pořádání soukromých a speciálních akcí. Dále herní klub RE-LOAD nemá oproti počítačové herně SkillZone uvedené také další potenciálně důležité předměty podnikání jako je pronájem a půjčování věcí movitých nebo mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti. Vybraná firma je tak technicky silně omezena v tom, jaké může svým zákazníkům nabízet produkty.

Autorem práce provedená komparace marketingových mixů herního klubu RE-LOAD a počítačové herny SkillZone přinesla celkem jednadevadesát komparačních faktorů rozdělených do šesti dílčích částí podle jejich příslušnosti ke konkrétní části marketingových mixů obou vybraných firem. Ačkoliv míra jejich významnosti se v případě jednotlivých komparačních faktorů značně lišila, jako celek poskytly autorovi práce komplexní přehled o tom, jakým způsobem marketingové mixy obou vybraných firem vlastně fungují nejenom samy o sobě, ale taktéž v rámci konkurenčního prostředí. Komparaci obou vybraných firem lze shrnout tak, že počítačová herna SkillZone nabízí lepší hlavní produkty z hlediska pohodlí pro zákazníka, množství dostupného videoherního softwaru a větší sortiment doplňkových produktů, to vše za výrazně nižší ceny a při srovnatelné dostupnosti, než může nabídnout druhá vybraná firma.

Z hlediska komunikačního mixu, udržování čistoty v okolí i interiéru své provozovny a několika dalších důležitých faktorů však počítačová herna SkillZone za herním klubem RE-LOAD ve větší či menší míře zaostává. Herní klub RE-LOAD může dále nabídnout méně fyzicky i morálně opotřebované videoherní počítače a tím pádem větší videoherní výkon, stejně jako větší množství prostoru v odpočinkové zóně své provozovny a s ním spojené větší speciální akce. Jeho hlavní výhodou je však spolupráce s největším českým herně-informačním médiem, kterým je televizní pořad o videohrách stanice Prima COOL, Re-Play. Za současných podmínek na českém herním trhu se totiž jedná o takřka nenapodobitelnou výhodu, která sice nepřináší žádné zásadní výhody pro zákazníka vybrané firmy, ale samotnému hernímu klubu RE-LOAD umožňuje na pražském trhu pronajímání strojového času videoherních platform zaujmout mnohem agresivnější postoj.

Návrh doporučení na zlepšení marketingového mixu počítačové herny SkillZone měl za cíl především tuto výhodu v co největší možné míře omezit za pomoci posílení pozice vybrané firmy na pražském trhu pronajímání strojového času videoherních platform. Za tímto účelem autor práce doporučil využít některých snáze napodobitelných výhod, kterými momentálně herní klub RE-LOAD v rámci svého marketingového mixu disponuje, a zároveň se v co nejširší možné míře soustředit na využití jeho slabých stránek. Za nejvýraznější návrhy doporučení s největším dopadem lze považovat jednak modernizaci videoherních počítačů vyskytujících se v počítačové herně SkillZone a dále výrazné zvýšení pozornosti věnované komunikačnímu mixu vybrané firmy v čele s urychleným navázáním oboustranně výhodné spolupráce s některým z větších českých herně-informačních médií.

Tyto návrhy doporučení následně autor práce blíže popisuje, propojuje s méně výraznými návrhy a zasazuje do celkového kontextu marketingového mixu počítačové herny SkillZone tak, aby bylo docíleno požadovaného výsledku, kterým je posílení pozice vybrané firmy v konkurenčním boji s herním klubem RE-LOAD vedeném na pražském trhu pronajímání strojového času videoherních platforem. Skutečnou efektivitu tohoto návrhu opatření však ukáže až jejich implementace do současného marketingového mixu počítačové herny SkillZone, která za předpokladu zachování současné tržní situace proběhne v období tří měsíců od úspěšného obhájení diplomové práce. V případě výraznějších turbulentních změn však bude tento návrh doporučení dále upraven tak, aby tyto změny dokázal reflektovat.

Literatura

Monografie

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

BURROW, J. *Marketing*. 3. vyd. Mason : South-Western Educational Publishing, 2008. ISBN 978-0-538-44664-8.

FERRELL, O. C., LUKAS, B. A., SCHEMBRI, S., NIININEN, O. *Marketing Principles*. 1. vyd. Boston : Cengage Learning, 2012. ISBN 978-0-1701-9086-2.

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I. ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování : teorie a praxe*. 1. vyd. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

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

HOFFMAN, K. D., BATESON, J. E. G. *Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases*. 1. vyd. Boston : Cengage Learning, 2010. ISBN 978-1-4390-3939-7.

JAIN, A. *Principles of Marketing*. 1. vyd. Delhi : V. K. Publications, 2010. ISBN 978-81-88597-98-7.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

JURÁŠKOVÁ, O., HORŇÁK, P. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.

KAPOOR, R., PAUL, J., HALDER, B. *Service Marketing : Concepts & Practices*. 1. vyd. Noida : Tata McGraw-Hill Education, 2011. ISBN 978-0-07-070069-7.

KARLÍČEK, M. a kol. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.

KELLER, K. L., KOTLER, P. *Marketing Management*. 12. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

KŘÍŽEK, F., NEUFUS, J. *Moderní hotelový management*. 2. akt. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.

MCDONALD, M., PAYNE, A., FROW, P. *Marketing Plans for Services : A Complete Guide*. 1. vyd. West Sussex : John Wiley & Sons, 2011. ISBN 978-0-470-97909-9.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. akt. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NITA, M. A. FROM MARKETING MIX TO A NEW STRATEGIC TOOL OF COMMUNICATION - THE MIX OF COMMUNICATION. *Permanent Study Group: Public and Nonprofit Marketing : Proceeding*. MATEI, L. Paris : ED Economica, 2012. ISBN 978-973-709-612-8.

PAYNE, A., MCDONALD, M. *Marketing Planning for Services*. 1. vyd. Abingdon : Routledge, 2012. ISBN 978-0-7506-3022-1.

SLAVÍK, J. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách : Jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. 1. vyd. Praha : Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4819-1.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání : Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-926-9.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb : efektivně a moderně*. 2. akt. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. akt. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

WU, B. *New Theory on Leadership Management Science*. 1. vyd. Oxford : Chartridge Books, 2013. ISBN 978-1-909287-47-1.

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

Internetové zdroje

DOSKOČIL, J. Jak dlouhá bude životnost PlayStation 4?. *Eurogamer.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-09-14]. Dostupné z WWW: <http://www.eurogamer.cz/articles/2013-08-09-jak-dlouha-bude-ivotnost-playstation-4>.

Dota 2 The International 2014. *Valve* [online]. 2014 [cit. 2014-09-13]. Dostupné z WWW: <http://www.dota2.com/international/compendium>.

Facebook Battlezone. *Facebook* [online]. 2014 [cit. 2014-09-15]. Dostupné z WWW: <https://www.facebook.com/BattlezonePraha?fref=ts>.

Facebook Cyber cafe Praha. *Facebook* [online]. 2014 [cit. 2014-09-15]. Dostupné z WWW: <https://www.facebook.com/CyberCafePraha>.

Facebook DISTRICT Prague. *Facebook* [online]. 2014 [cit. 2014-09-15]. Dostupné z WWW: <https://www.facebook.com/district.prague?fref=ts>.

Facebook Gamlery. *Gamlery.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-09-26]. Dostupné z WWW: <https://www.facebook.com/Gamlery?fref=ts>.

Facebook RE-LOAD. *Facebook* [online]. 2014 [cit. 2014-09-25]. Dostupné z WWW: <https://www.facebook.com/reload.praha>.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Facebook SkillZone. *Facebook* [online]. 2014 [cit. 2014-09-25]. Dostupné z WWW: <https://www.facebook.com/CyberCafeSkillZone/timeline>.

Facebook televizní pořad Re-Play. *Facebook* [online]. 2014 [cit. 2014-09-25]. Dostupné z WWW: <https://www.facebook.com/replay.tv?fref=ts>.

Google+ RE-LOAD. *Google* [online]. 2014 [cit. 2014-09-25]. Dostupné z WWW: <https://plus.google.com/+RELOADpraha/posts>.

Google+ SkillZone. *Google* [online]. 2014 [cit. 2014-09-25]. Dostupné z WWW: <https://plus.google.com/101268879985730526196/posts>.

HERNÍ KLUB RE-LOAD. *RE-LOAD* [online]. 2014 [cit. 2014-09-12]. Dostupné z WWW: <http://www.re-load.cz>.

Herní průmysl v ČR a SR vyrostl v roce 2013 o 6,4 procenta. *Asociace herního průmyslu České a Slovenské republiky* [online]. 2014b [cit. 2014-09-13]. Dostupné z WWW: <http://www.herniasociace.cz/hlavni-stranka/servis-pro-rodice/hodnoceni-pegj>.

Herní trh v ČR a SR. *Asociace herního průmyslu České a Slovenské republiky* [online]. 2012 [cit. 2014-09-17]. Dostupné z WWW: <http://www.herniasociace.cz/hlavni-stranka/servis-pro-media/herni-trh-v-cr>.

Hodnocení PEGI. *Asociace herního průmyslu České a Slovenské republiky* [online]. 2014a [cit. 2014-09-13]. Dostupné z WWW: <http://www.herniasociace.cz/hlavni-stranka/servis-pro-rodice/hodnoceni-pegj>.

Parkování v Praze: Černá múra řidičů. *citypilot.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-09-22]. Dostupné z WWW: <http://www.citypilot.cz/cz/infoservis/bydleni/parkovani-v-praze-cerna-mura-ridicu.html>.

Parkování v prostorách podzemního parkoviště. *Obchodní centrum Nový Smíchov* [online]. 2014 [cit. 2014-09-22]. Dostupné z WWW: <http://www.novysmichov.eu/parkovani>.

Počítačová hra o 200 milionů: Velké super-finále dnes na COOLu!. *Prima COOL* [online]. 2014 [cit. 2014-09-14]. Dostupné z WWW: <http://cool.iprima.cz/clanky/pocitacova-hra-o-200-milionu-velke-super-finale-dnes-na-coolu?special=674491>.

POLÁČEK, P. Distribuci her od Electronic Arts v ČR a SR zajistí nově ABC Data. *Games.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-09-17]. Dostupné z WWW: <http://games.tiscali.cz/byznys/distribuci-her-od-electronic-arts-v-cr-a-sr-zajisti-nove-abc-data-237034>.

Pozastavení projektu DISTRICT Prague. *DISTRICT Prague* [online]. 2014 [cit. 2014-09-15]. Dostupné z WWW: <http://www.district-prague.eu>.

Pronájem obchodních prostor Praha 4 Nusle. *Bazoš.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-09-15]. Dostupné z WWW: <http://reality.bazos.cz/inzerat/38831172/Obchodni-prostory-242m2-Praha-4-Nusle.php>.

Red Bull ESPORTS. *Red Bull* [online]. 2014 [cit. 2014-09-13]. Dostupné z WWW: <http://www.redbull.com/en/esports>.

Reload Gaming s. r. o. sbírka listin. *Justice.cz* [online]. 2014b [cit. 2014-09-12]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=319231>.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Reload Gaming s. r. o. úplný výpis z obchodního rejstříku. *Justice.cz* [online]. 2014a [cit. 2014-09-12]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=319231&typ=UPLNY>.

SkillZone Profesional Gaming Club. *SkillZone* [online]. 2014 [cit. 2014-09-12]. Dostupné z WWW: <http://skillzone.cz/praha>.

Spis INS 20073/2014. *Státní správa* [online]. 2014 [cit. 2014-09-15]. Dostupné z WWW: http://insolvency.statnisprava.cz/insolvency_rizeni.aspx?znacka=INS_20073%2F2014&odd=A#X.

Tomáš Švec výpis z živnostenského rejstříku. *Živnostenský rejstřík* [online]. 2014 [cit. 2014-09-12]. Dostupné z WWW: <http://zivnostensky-rejstrik.cz/tomas-svec-73471691>.

Twitch RE-LOAD. *Twitch* [online]. 2014 [cit. 2014-09-25]. Dostupné z WWW: http://www.twitch.tv/re_loadtv/profile.

Twitter RE-LOAD. *Twitter* [online]. 2014 [cit. 2014-09-25]. Dostupné z WWW: <https://twitter.com/RELOADclub>.

Videogames in Europe: 2012 Consumer Study. *Interactive Software Federation of Europe* [online]. 2012 [cit. 2014-09-13]. Dostupné z WWW: <http://www.isfe.eu/videogames-europe-2012-consumer-study>.

YouTube Fimlar. *YouTube* [online]. 2014 [cit. 2014-09-25]. Dostupné z WWW: <https://www.youtube.com/channel/UCJXgqllXdgVfKBFwpvOLfjg>.

YouTube FireTight. *YouTube* [online]. 2014 [cit. 2014-09-25]. Dostupné z WWW: <https://www.youtube.com/channel/UCj4J4NhKOB84iN4glvBbQJg>.

YouTube Lelek. *YouTube* [online]. 2014 [cit. 2014-09-25]. Dostupné z WWW: <https://www.youtube.com/channel/UCp9-kNdSvwmk4J9JPTrj0vg>.

YouTube MinxytheMoo. *YouTube* [online]. 2014 [cit. 2014-09-25]. Dostupné z WWW: <https://www.youtube.com/channel/UC7YVEInGI6DLE9CWvHnQMw>.

YouTube RE-LOAD. *YouTube* [online]. 2014 [cit. 2014-09-25]. Dostupné z WWW: <https://www.youtube.com/user/RELOADpraha>.

YouTube Re-Play. *YouTube* [online]. 2014 [cit. 2014-09-25]. Dostupné z WWW: <https://www.youtube.com/watch?v=RvGYeNfqIAo&feature=youtu.be>.

YouTube WeAreProudLmas. *YouTube* [online]. 2014 [cit. 2014-09-25]. Dostupné z WWW: https://www.youtube.com/channel/UCidZkC2SKkr2g8FK0b_b63A.

Základní plánování cesty Praha. *Mapy.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-09-20]. Dostupné z WWW: <http://www.mapy.cz/zakladni?planovani-trasy&x=14.4206954&y=50.0707341&z=12>.

Ostatní zdroje

Mystery shopping provedený v provozovně herního klubu RE-LOAD (30. 09. 2014). Praha, 2014.

Mystery shopping provedený v provozovně počítačové herny SkillZone (30. 09. 2014). Praha, 2014.

Mystery shopping provedený za pomoci elektronické komunikace formou e-mailu se zástupcem herního klubu RE-LOAD (24. 09. 2014). Praha, 2014.

Mystery shopping provedený za pomoci elektronické komunikace formou e-mailu se zástupcem počítačové herny SkillZone (24. 09. 2014). Praha, 2014.

Seznam příloh

Příloha 1 Scénář mystery shoppingu provedeného v obou vybraných firmách

Příloha 2 Hlavní cíle mystery shoppingu v obou vybraných firmách

Příloha 3 Odpověď herního klubu RE-LOAD na mystery shopping e-mail

Příloha 4 Odpověď počítačové herny SkillZone na mystery shopping e-mail

Příloha 5 V rámci mystery shoppingu do obou vybraných firem zasláný e-mail

Přílohy

Příloha 1 Scénář mystery shoppingu provedeného v obou vybraných firmách

- 1) Dva mystery shopperové vystupující jako mladý zamilovaný pár se z nejbližší stanice metra hlavního města Prahy vydají za pomoci všech dostupných nadzemních prostředků městské hromadné dopravy směrem k provozovněm vybraných firem.
- 2) Oba mystery shopperové po jejím nalezení společně vstoupí do provozovny herního klubu RE-LOAD respektive počítačové herny SkillZone.
- 3) Mystery shopperové dojdou k pokladně a pokud nebudou pozdraveni a dotázáni na jejich přání personálem provozovny vybrané firmy, pozdraví a vynesou svá přání sami.
- 4) V obou případech pak budou mystery shopperové vystupovat jako příležitostní hráči s velice omezenou znalostí videoherního hardwaru a softwaru, nabídky herního klubu RE-LOAD respektive počítačové herny SkillZone, kteří mají přání užít si společný videoherní zážitek v příjemném prostředí a vyzkoušet při něm možnosti nového videoherního hardwaru.
- 5) Za tím to účelem bude na personálu provozovny vybrané firmy vnesena žádost o doporučení konkrétního kooperačního titulu pro příležitostné hráče videoher a o pomoc s jeho zprovozněním tak, aby si oba mystery shopperové mohli společně jednu hodinu zahrát.
- 6) V případě, že se mystery shopperové dočkají potřebného doporučení a bude jim poskytnuta potřebná technická podpora při zprovožňování hry zahrnující nejenom hardwarovou stránku problému, ale taktéž dostatek informací potřebných ke spuštění kooperačního režimu dané videohry, stráví jejím hraním vymezený čas. V opačném případě budou po personálu provozovny vybrané firmy požadovat dodatečné informace do té doby, než se jim ho povede spustit.
- 7) Po vypršení zaplaceného času si mystery shopperové zakoupí na baru provozovny vybraného podniku občerstvení z dostupné nabídky a budou probírat svůj videoherní zážitek za pozorování dění v herním klubu RE-LOAD respektive v počítačové herně SkillZone.
- 8) Na závěr se mystery shopperové rozloučí s personálem provozovny vybrané firmy a opustí ji.

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 2 Hlavní cíle mystery shoppingu v obou vybraných firmách

- Doplnění informací, které se autorovi práce nepodařilo vyhledat za pomoci výše zmíněných hlavních zdrojů.
- Praktický test toho, jak složité je dostat se z nejbližší stanice metra k provozovně vybraných firem a jak obtížné je tyto provozovny v dané lokalitě vyhledat.
- Zjištění, v jakém se nachází nejbližší okolí provozoven obou vybraných firem a jak tyto provozovny působí navenek.
- Zjištění, zda a jakým způsobem je personál obou provozoven vybraných firem schopný uvítat a vyprovodit své zákazníky a zda je dostatečně iniciativní v nabízení služeb herního klubu RE-LOAD respektive počítačové herny SkillZone.
- Zjištění, zda a jakým způsobem je personál obou provozoven vybraných firem schopný poskytnout relevantní a užitečné informace týkající se nabídky videoherního softwaru a hardwaru pro jednotlivé zákazníky herního klubu RE-LOAD respektive počítačové herny SkillZone a odborné posouzení toho, zda jsou tyto informace pravdivé z hlediska vhodnosti obsahu pro konkrétní zákazníky.
- Zjištění, jak dlouho trvá personálu obou provozoven vybraných firem splnit přání přichozích zákazníků a v případě problémů jim nabídnout pomoc.
- Zjištění, v jakém stavu se nachází personál, videoherní hardware a samotné provozovny obou vybraných firem z hlediska čistoty, hygieny a upravenosti.
- Zjištění, zda je množství personálu nacházejícího se v daný okamžik v provozovnách obou vybraných firem dostačující pro včasné uspokojení přání a potřeb zákazníků, kteří se v nich v daném časovém rozmezí budou nacházet.

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 3 V rámci mystery shoppingu do obou vybraných firem zaslaný e-mail

Dobrý den,

Jmenuji se Petra Tomešová a obracím se na Vás ve věci pronájmu vaší herny pro potřeby pořádání pravidelných měsíčních teambuildingových akcí naší společnosti. Jednalo by se o akce pořádané v době od osmi hodin ráno do šestnácti hodin odpoledne během některého všedního dne jednou do měsíce podle aktuálních potřeb naší společnosti avizované vždy s předstihem minimálně třiceti dnů před datem konání akce. Z webových stránek Vaší herny jsem vyrozuměla, že pořádání tohoto druhu akcí pro Vás není problém. Nepodařilo se mi však dohledat, jaká je cena za kompletní pronájem Vaší herny ve výše uvedeném časovém rozmezí a co vše tento pronájem případně zahrnuje za služby. Bylo by proto možné dodat mi obratem následující informace?

- Jaká je cena za kompletní pronájem Vaší herny v předem domluvený všední den od 8:00 do 16:00?
- Jaké služby jsou v ceně tohoto pronájmu zahrnuty?
- Jaké služby v tomto pronájmu zahrnuty naopak nejsou a jaká je případná cena za jejich dodatečné začlenění do tohoto pronájmu?
- Jaké jsou možnosti a ceny občerstvení se na baru vaší herny a zahrnuje toto občerstvení i servírování alkoholických nápojů?
- Nachází se před vaší hernou nebo v jejím blízkém dosahu parkoviště schopné pojmout pět až deset osobních automobilů v poptávaném časovém rozmezí a pokud ano, kde přesně?
- Nachází se ve vaší herně prostor pro kuřáky?
- Je možné pro potřeby akce obstarat hardwarovou a softwarovou podporu pro školitele naší společnosti?
- Nachází se v blízkosti Vaší herny nějaké stravovací zařízení schopné v době polední přestávky efektivně a kvalitně pohostit účastníky teambuildingové akce?
- Nachází se ve vašem softwarovém portfoliu nějaké kompetitivní tituly pro větší počet jedinců?
- Nachází se ve vašem softwarovém portfoliu nějaké tituly zaměřené na kooperaci většího počtu jedinců?

Prosím o zodpovězení těchto otázek v nejbližším možném termínu, první zkušební akci bychom chtěli pořádat už během listopadu letošního roku a je proto nezbytné co nejdříve určit s konečnou platností místo jejího konání. Předem děkuji za odpověď a v případě zájmu Vás budu dále kontaktovat za účelem dojednání méně významných detailů a podrobností ohledně realizace první testovací akce ve Vaší herně.

S pozdravem

Bc. Petra Tomešová

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 4 Odpověď herního klubu RE-LOAD na mystery shopping e-mail

Dobrý den,

Akce tohoto typu samozřejmě děláme. Otevřeno máme běžně v čase 11:00 - 22:00. Není problém, ale otevřít pro vás dříve.

- Cena za pronájem kompletního prostoru v čase 8:00 - 16:00 je 8 000,-.
- V ceně je zahrnuto hraní na všech 20ti PC, hraní na konzolích (máme jeden projektor pro všechny, ale máme X360, PS3 a většinou XOne a PS4) a zapůjčení všech deskových her.
- Krom služeb výše už jen prodáváme pití.
- Na baru prodáváme klasické a americké sodovky (Coca cola vanilla atd), energy drinky (Monster, Rockstar) a jediné alkoholické nápoje prodáváme pivo v plechovce Gambrinus 10. Jiné silnější alkoholické nápoje neprodáváme z toho důvodu, že tu máme hodně techniky a nechceme, aby vznikaly nějaké problémy.
- Parkování pro 5-10 automobilů najdete nejbliž zhruba 500 metrů od klubu v Obchodním centru Smíchov. (<http://www.novysmichov.eu/parkovani>).
- Celý klub je nekuřácký. Kuřáci budou muset chodit kouřit ven.
- Každý zaměstnanec slouží zároveň jako podpora techniky v klubu. Pokud máte nějaké konkrétní požadavky, tak je stačí dopředu napsat a vyřešíme.
- V klubu prodáváme pizzu. Jinak v blízkosti je jedna vegetariánská restaurace, čínská restaurace a pak ještě můžeme doporučit jednu z nejlepších burgráren v praze - <http://www.bejzment.cz/>.
- Kompetitivní tituly pro větší počet jedinců se v portfoliu nachází. Záleží na formě (pro jednotlivce nebo týmy). Hry najdete zde - <http://www.re-load.cz/nase-nabidka/>.
- Kry pro kooperaci většího počtu jedinců jsou většinou nazývány - Massive multiplayer online. Pár takových máme, ale asi záleží na počtu jedinců. A na náladě :).

S pozdravem



RE-LOAD Tým

tel.: 702 015 003

RE-LOAD Herní klub | Zborovská 30, Praha 5-Smíchov

www.re-load.cz | info@re-load.cz

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 5 Odpověď počítačové herny SkillZone na mystery shopping e-mail

Dobrý den,

Předem se omlouvám za delší dobu reakce, způsobenou nemocí.

- Kompletní pronájem naší herny v čase od 8:00 do 16:00 = 4290Kč. Cena je konečná nejsme plátcí DPH.
- 18 herních PC, 4 internetové + konzole. Počítáno 195Kč / pronajatý PC, konzole je v ceně.
- V kompletním pronájmu je zahrnuto vše na čem lze hrát. Samozřejmě je asistence obsluhy u PC a řešení případných problémů.
- Bohužel parkoviště které pojme 10 automobilů v blízkosti není, pokud nemůžete parkovat v modré zóně. Je to daň za umístění v centru a dobrou dostupnost z Metra Florenc. Nejbližší parkování zdarma je v Pernerově ulici, ale obsazenost je hodně individuální. Osobně pokud je to možné bych volil cestu MHD.
- Prostor pro kuřáky v provozovně není, v naší provozovně se pohybují hráči všech věkových kategorií a proto v žádném našem prostoru není povoleno kouřit. Kouří se pouze venku před provozovnou.
- Je otázkou co myslíte HW a SW podporou pro školitele, protože pokud jde o nějakou prezentaci, která by měla být puštěna na TV, tak to není problém. Samozřejmě tady to chce znát víc podrobností.
- V okolí se nachází restaurace které jsou schopné toto splnit. S tímto nebyl nikdy problém, máme například restauraci vařící česká jídla přímo naproti.
- Ano máme ve svém portfoliu kompetitivní i kooperační tituly pro větší množství jedinců. Většinu titulů ale vlastníme v 10 licencích, ale máme i hry umožňující hrát až 16 hráčů. Mezi ně patří hlavně střílečky z pohledu první osoby, například Counter Strike, Team Fortress, Quake live, Call of Duty 4, Battlefield 2 a další, takže i pro hraní v plném obsazení jsme vybaveni.
- Náš bar je vybavený dostatečnou zásobou nealkoholických, energetických nápojů a piva. Pro představu - (svijany 11" - 25Kč. Heineken 0,4 - 30Kč, Plzeň - 39Kč, Točená malinovka - 0,5 - 20Kč, Coca Cola 1l, 30Kč a dalších 20 položek). Také na baru lze koupit sladkosti, slanosti, bagety nebo i pizzu.

V naší provozovně se pořádají pravidelné teambuildingové akce různých společností a snažíme se vycházet maximálně vstříc požadavkům, proto jsme schopni zajišťovat i nadstandardní služby jako jsou například speciální občerstvení, nebo nápoje (není tak problém zkusit zajistit například Vámi oblíbené alkoholické nápoje, pokud by naše nabídka nebyla dostačující). Doporučuji navštívit někomu z Vaší firmy naši provozovnu a doladit případné požadavky či dotazy. Neváhejte se na mě s čímkoliv obrátit.

S pozdravem

Tomáš Švec

www.SkillZone.cz

Zdroj: vlastní výzkum