

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Marketingová strategie PVA Expo Letňany**

**František Šejhl**

**© 2023 ČZU v Praze**

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. František Šejhl

Podnikání a administrativa

Název práce

**Marketingová strategie PVA Expo Letňany**

Název anglicky

**Marketing Strategy of the PVA Expo Letňany**

---

## Cíle práce

Cílem diplomové práce je návrh marketingové strategie PVA Expo Letňany.

## Metodika

Teoretická část práce vychází z aktuálních zdrojů zaměřených na problematiku marketingu. Empirická část práce se zaměřuje na identifikaci, vymezení a analýzu marketingového prostředí firmy, analýzu současného stavu marketingové strategie a návrh vlastních doporučení a možných změn v marketingové strategii firmy PVA Expo Letňany.

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

marketing, strategie, marketingový mix, prostředí firmy

---

## Doporučené zdroje informací

KOTLER, P. – KELLER, K L. – BRADY, M. – GOODMAN, M. – HANSEN, T. *Marketing management*. Harlow: Pearson, 2019. ISBN 978-1292248448.

KOTLER, P. – KELLER, K L. – JUPPA, T. – MACHEK, M. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, P. – KELLER, K L. *Marketing management*. Harlow: Pearson, 2015. ISBN 9781292092621.

LEE, N. – KOTLER, P. *Social marketing : behavior change for social good*. Los Angeles ; London ; New Delhi ; Singapore ; Washington ; Melbourne: Sage, 2020. ISBN 978-1-5443-7186-3.

LEE, N R. – KOTLER, P. *Social marketing : changing behaviors for good*. Los Angeles ; London: SAGE, 2016. ISBN 978-1-4522-9214-4.

---

## Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Stanislav Rojík, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 6. 9. 2022

**doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2023

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingová strategie PVA Expo Letňany" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne \_\_\_\_\_



### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Stanislavu Rojíkovi, Ph.D. za rady, ochotu a vedení při tvorbě má diplomové práce.

# Marketingová strategie PVA Expo Letňany

## Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku marketingu a marketingové strategie. Hlavním bodem je návrh změny marketingové strategie výstaviště PVA EXPO a.s. v podobě zavedení nového veletrhu FOR FILM zabývající se dosud nepokrytým odvětvím.

V teoretické části je pomocí literární rešerše odborných zdrojů stručně popsána problematika marketingu a marketingové strategie.

V empirické části se poznatky získané v teoretické části aplikují na vybraný podnik PVA EXPO a.s. Dále je zde provedena analýza současné marketingové strategie podniku a následně dle syntézy poznatků získaných literární rešerší v teoretické části a analýzy současné situace marketingové strategie podniku je navržena změna v podobě zavedení nového veletrhu.

**Klíčová slova:** marketing, strategie, marketingový mix, prostředí firmy, filmový průmysl, film, analýza dat

# **Marketing strategy of PVA Expo Letňany**

## **Abstract**

The diploma thesis focuses on marketing and marketing strategy. The main point is the research of the marketing strategy of the PVA Expo Letňany exhibition centre. and possible recommendations to improve the efficiency by designing a new trade fair dealing with a sector not yet covered.

In the theoretical part, the issues of marketing and marketing strategy are briefly described using a literature search of professional sources.

In the empirical part, the findings obtained in the theoretical part are applied to the selected enterprise PVA EXPO a.s. Furthermore, an analysis of the marketing strategy of the company is made and then, according to the synthesis of the knowledge obtained by the literature search in the theoretical part and the analysis of the current marketing strategy of the company, its change in the form of the introduction of a new trade fair is proposed.

**Keywords:** marketing, strategy, marketing mix, company environment, film industry, film, data analysis

# Obsah

1	Úvod	7
2	Cíl práce a metodika	8
2.1	Cíl práce	8
2.2	Metodika	8
3	Teoretická východiska	9
3.1	Marketing a jeho definice	9
3.1.1	Potřeby a touhy	9
3.1.2	Podnikatelské koncepce	11
3.1.3	Strategické marketingové řízení a jeho fáze	13
3.2	Vnější prostředí firmy	18
3.2.1	Makroprostředí – PEST analýza	18
3.2.2	Mikroprostředí – Porterův model konkurenčních sil	19
3.2.3	Matice EFE	22
3.3	Vnitřní prostředí firmy	23
3.3.1	Marketingový mix 7P	23
3.3.2	Analýza zdrojů a kompetencí	30
3.3.3	Matice IFE (Internal factor evaluation)	31
3.4	Marketingová strategie	33
3.4.1	Mise, vize a cíle společnosti	35
3.4.2	Cílový marketing	37
3.4.3	Marketingový plán	39
4	Vlastní práce	41
4.1	Charakteristika společnosti PVA EXPO a.s.	41
4.1.1	Společnost ABF	45
4.1.2	Výstava Cine Gear Expo	45
4.2	Analýza vnějšího prostředí	45
4.2.1	PEST analýza	46
4.2.2	Porterův model konkurenčních sil	54
4.2.3	Matice EFE	57
4.3	Analýza vnitřního prostředí	58
4.3.1	Marketingový mix 7P	58
4.3.2	Analýza zdrojů a kompetencí	63
4.3.3	Matice IFE	65
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	67
5.1	Vyhodnocení stávající situace společnosti	67

5.2	Veletrh FOR FILM a pořádané akce v PVA EXPO PRAHA	68
5.3	Návrh zavedení nového veletrhu	70
6	Závěr	75
7	Seznam použitých zdrojů	77
7.1	Literární zdroje	77
7.2	Elektronické zdroje	83

## Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Marketingový proces</i>	10
<i>Obrázek 2: Fáze marketingového procesu dle Jakubíkové</i>	13
<i>Obrázek 3: Fáze marketingového procesu dle Blažkové</i>	13
<i>Obrázek 4: Fáze Marketingového řízení dle Vochozky</i>	15
<i>Obrázek 5: Průběh marketingové kontroly</i>	17
<i>Obrázek 6: Porterův model konkurenčních sil</i>	20
<i>Obrázek 7: EFE Matice</i>	23
<i>Obrázek 8: Marketingový mix 4P</i>	26
<i>Obrázek 9: Komunikační proces</i>	27
<i>Obrázek 10: IFE Matice</i>	32
<i>Obrázek 11: SWOT Matice</i>	35
<i>Obrázek 12: Rozbor Vize podniku</i>	35
<i>Obrázek 13: Logo PVA</i>	42
<i>Obrázek 14: Areál PVA EXPO PRAHA</i>	43
<i>Obrázek 15: Vývoj inflace</i>	47
<i>Obrázek 16: Míra inflace</i>	48
<i>Obrázek 17: Prognóza inflace</i>	48
<i>Obrázek 18: Vývoj cen elektřiny</i>	49
<i>Obrázek 19: Vývoj EUR</i>	50
<i>Obrázek 20: Přírůstek/úbytek počtu obyvatel</i>	51
<i>Obrázek 21: Věková struktura obyvatelstva</i>	52
<i>Obrázek 22: Věková a genderové rozložení</i>	52
<i>Obrázek 23: Starý web PVA EXPO PRAHA</i>	53
<i>Obrázek 24: Nynější web PVA EXPO PRAHA</i>	54

## Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Počet obyvatel města Prahy a průměrná hrubá mzda</i>	51
<i>Tabulka 2: EFE matice PVA EXPO a.s.</i>	57
<i>Tabulka 3: IFE Matice firmy PVA EXPO a.s.</i>	65
<i>Tabulka 4: SWOT matice firmy PVA EXPO a.s.</i>	67
<i>Tabulka 5: Harmonogram</i>	72
<i>Tabulka 6: Rozpočet</i>	72

# 1 Úvod

Autor pro zpracování diplomové práce zvolil téma marketingové strategie a její implementace ve společnosti PVA EXPO a.s. z důvodu vlastního zájmu o odvětví. Hlavním cílem je návrh nového, dosud nezavedeného veletrhu do již existujícího funkčního prostředí areálu PVA EXPO PRAHA, kde se každoročně pořádá až padesát veletrhů či konferencí s různou tematikou.

Teoretická část přibližuje problematiku marketingu, potřeb spotřebitelů a podnikatelských koncepcí. Dále je v teoretické části popsáno vnější a vnitřní prostředí společnosti a jsou zmíněny vybrané analýzy těchto prostředí. Poté se definují jednotlivé kroky využití při sestavování marketingové strategie.

Na teoretickou část navazuje část vlastní (empirická). V této části práce je představena společnost a její charakteristiky a popsán obdobný již existující veletrh probíhající v zahraničí, který slouží jako inspirace pro návrh nového veletrhu. Dále jsou na společnost aplikované analýzy zmíněné v teoretické části a je provedena analýza současné marketingové strategie společnosti. Posléze je popsán nový veletrh FOR FILM a stručně charakterizována současná situace filmového průmyslu v České republice. Poté již následuje samotný návrh zavedení nového veletrhu.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

V této kapitole autor popisuje hlavní cíl práce a následně popisuje využitou metodiku. Konkrétní metodika (analýzy prostředí) užitá v diplomové práci byla zvolena pro snazší pochopení problematiky, situace společnosti a lepší pochopení tvorby marketingové strategie.

Hlavním cílem práce je popsat problematiku tvorby marketingové strategie a jeho autorem vybraných dílčích analýz a aplikovat je na zvolený podnik. Posléze je cílem práce návrh nového veletrhu, který zastává nové odvětví podnikem dosud neprozkoumané.

### **2.2 Metodika**

Teoretická část se opírá o studium odborné české i zahraniční literatury soustředící se na téma marketingové strategie a jejích dílčích procesů. Tato část vysvětluje pojmy marketingu, spotřebitelských potřeb, podnikatelských koncepcí, vnější a vnitřní prostředí společnosti a jejich analýzy a kroky potřebné pro tvorbu marketingové strategie.

Empirická část analýzu marketingového prostředí podniku vztahuje na vybranou společnost, přičemž se analyzuje současná marketingová strategie podniku a její stav. Metody využitě k analýze vnějšího prostředí byly PEST analýza, Porterův model konkurenčních sil a jeho analýza a sestavení EFE matice. Pro vnitřní prostředí podniku a jeho analýzu byla zvolena analýza marketingového mixu 7P, analýza zdrojů a kompetencí podniku a dále byla sestavena IFE matice.

V části zhodnocení výsledků a doporučení byla na základě syntézy těchto dílčích analýz provedena zjednodušená verze SWOT matice pro posouzení stavu současné marketingové strategie a následně byl vytvořen návrh a doporučení na zavedení nového veletrhu.

### **3 Teoretická východiska**

Marketing je komplexní proces, který zahrnuje všechny kroky od analýzy trhu přes prodej produktu až po nákupní aktivity. V této sekci bude pomocí literární rešerše popsána definice marketingu a marketingové strategie a část analýz prováděných při její tvorbě. Tyto informace budou dále využity v další sekci práce, kde se budou popsané dílčí procesy aplikovat na specifickou společnost.

#### **3.1 Marketing a jeho definice**

Marketing je komplexní funkce podniku, která se zaměřuje především na jednání se zákazníky. Každý podnik potřebuje ke svému chodu odběratele svého produktu či služby. Bez odběratele by činnost podniku neměla komu poskytovat výstupní hodnoty. Marketing můžeme zjednodušeně chápat jako „řízení ziskových vztahů se zákazníky“. Avšak marketing a činnost s ním spojovaná je mnohem obsáhlejší. Cíle marketingu je přilákání nových zákazníků slibem lepší kvality produktu či služby a snaha o udržení růstu klientely pomocí uspokojování jistých potřeb a přínosem spokojenosti zákazníků s podnikem a produktem či službou s ním spojovanými. (Jakubíková, 2013)

Marketing můžeme chápat také jako proces zahrnující všechny prostředky pro obchodní vztah mezi klientem a podnikem končící prodejem. Pomocí marketingových nástrojů a technik se obchodník snaží například zaujmout trh svým originálním produktem, nebo zjistit potřeby a touhy trhu po jistém produktu či službě následným implementováním těchto poznatků do výroby zaujmout jistou cílovou skupinu trhu a získat tak nové zákazníky. (Kotler & Armstrong 2014)

##### **3.1.1 Potřeby a touhy**

Pro správné pochopení trhu a zákazníků je třeba porozumět zákazníkům a znát různé impulzy, které je přimějí k pořízení produktu či služby.

Člověk má jisté základní potřeby, které ho nutí jednat bez jeho rozhodnutí. Například potřeba: jíst, tepla, spánku, bezpečí, sounáležitosti. Člověk na tyto potřeby musí reagovat, a to buď tím, že se snaží jakýmkoliv způsobem snížit jejich intenzitu, nebo hledá způsob, jak tuto potřebu uspokojit. U potřeb nezáleží na osobnosti člověka, všichni máme stejné potřeby a snažíme se je uspokojit.

Druhým a trochu komplexnějším aspektem jsou touhy. Touha je potřeba člověka, která je tvořena a usměřována kulturou a jedinečnou osobností. Reflektujme si to na příkladu. Máme

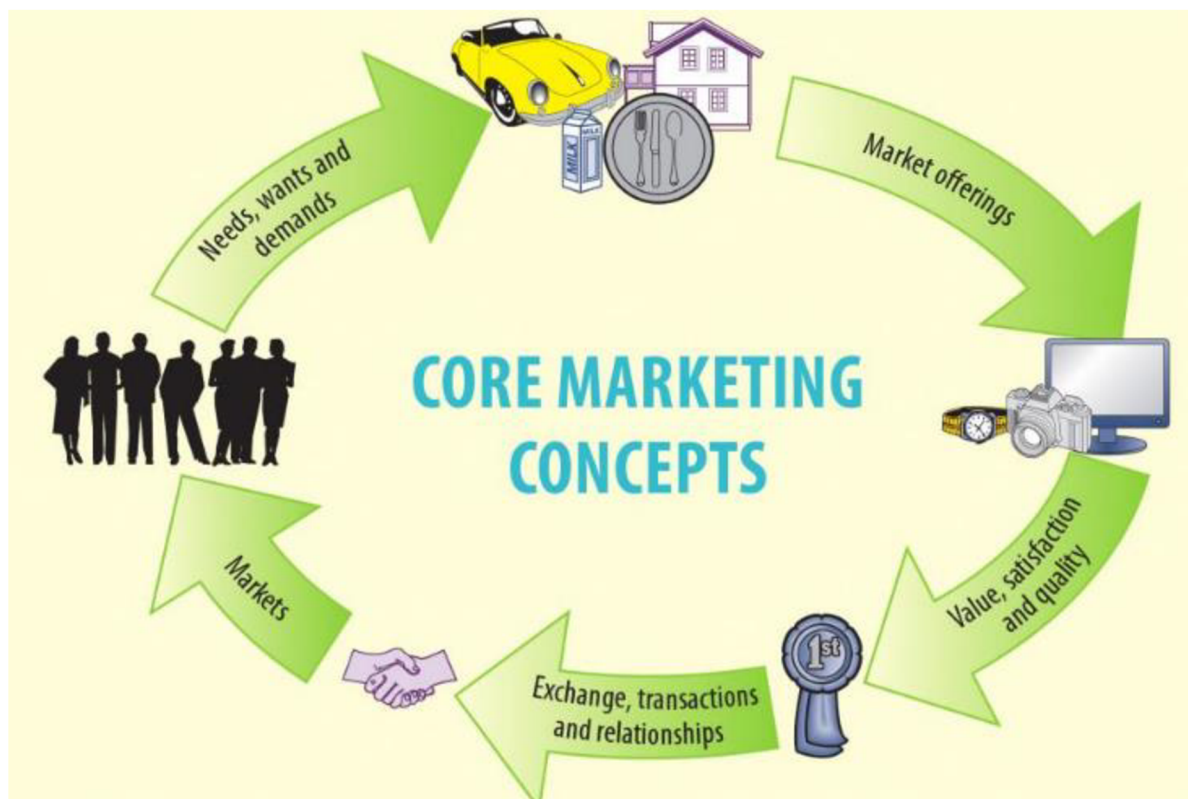


aktivní ženu a pasivního muže. Každý z nich si dá k večeři jiný pokrm. Žena žijící aktivním a zdravý způsobem si dopřeje lehký salát s vodou, zatímco muž, který na své zdraví nedbá, si dá například kebab a pivo. Tyto rozdíly jsou markantní indikátory toho, že nemůžeme svojí činností uspokojit všechny. Proto se trh segmentuje na tzv. „Cílové skupiny“. (Manrai & kolektiv, 2014)

Okolnosti ovlivňující touhy mohou být různé. Dle způsobu ovlivnění je můžeme kategorizovat na geografické, demografické, fyziografická či behaviorální. Ne všichni mají stejné touhy, a tím pádem je nemůžeme uspokojit všechny.

Lidé mají neomezené touhy, ale omezené prostředky a tím pádem si musí zvolit, který produkt či služba nejlépe uspokojí jejich potřeby. Pokud se touhy spojí s kupní silou, stává se z nich poptávka. Na základě tohoto výběru dále probíhá zbytek marketingového procesu, který končí koupí produktu či služby zákazníkem. Tento proces je vyobrazen na následujícím obrázku. (Madeswharan, 2012)

Obrázek 1: Marketingový proces



Zdroj: Kotler & Armstrong, 2014

### **3.1.2 Podnikatelské koncepce**

Od počátku 20. století se podnikatelské koncepce postupně vyvíjely a měly vliv na činnosti firem. Tyto koncepce jsou nástroje marketingového řízení, které umožňují firmám působit na cílovém trhu. Existuje několik koncepcí, z nichž si firmy mohou vybrat ten správný směr, kterým chtějí jít.

Výběr vhodné marketingové koncepce závisí na mnoha faktorech, jako typ produktu, charakteristiky trhu, preference zákazníků a firemní kultura. Každá z těchto koncepcí má své výhody a nevýhody a může být úspěšná v různých situacích. (Karlíček & Kolektiv, 2018)

#### **Výrobní koncepce**

Výrobní koncepce představuje jednu z nejstarších podnikatelských koncepcí, která vychází z předpokladu, že spotřebitelé vyhledávají levné a snadno dostupné výrobky. Hlavním cílem této koncepce je dosažení efektivní výroby a distribuce výrobku. Její úspěšnost závisí na tom, zda poptávka po konkrétním produktu převyšuje nabídku a manažeři jsou schopni nalézt způsoby, jak zvýšit výrobu a produktivitu práce a snížit tak náklady na výrobu. (Karlíček & Kolektiv, 2018)

Management společnosti je orientován na vysokou produktivitu, nízké náklady a masovou distribuci, což je v zemích s vysokým stupněm rozvoje, jako například v Číně, pochopitelná strategie. Tento přístup byl aplikován v závodech průmyslníků, jako byli H. Ford a T. Baťa, kteří se zaměřili na pásovou výrobu a minimalizaci nákladů pomocí metod, jako je například "Just in time". Tito průmyslníci dokázali úspěšně dodávat na trh velké množství produktů za optimální ceny. (Soukalová, 2015)

#### **Výrobová (produktová) koncepce**

Tato koncepce je založena na předpokladu, že zákazníci preferují výrobky nejvyšší kvality. Firmy by se v souladu s touto koncepcí měly zaměřit na neustálé zlepšování svých výrobků, a to prostřednictvím inovací, zvyšování výkonu a přidávání nových funkcí. Manažeři by měli mít jako primární cíl kvalitu výrobku a věřit, že kvalitní výrobek si najde svého zákazníka. Tento přístup začíná výrobkem a řeší poptávku až později. (Karlíček & Kolektiv, 2018)

U těchto společností se může projevit fenomén nazývaný "marketingová krátkozrakost". Výrobci se zaměřují příliš intenzivně na svůj výrobek a nevěnují pozornost okolnímu prostředí, konkurenci, vývoji cen a požadavkům zákazníků. (Soukalová, 2015)

Platí tvrzení, že produkty mají omezenou životnost, zatímco potřeby zákazníků zůstávají stále stejné. Pouhé zdokonalení produktu nemusí automaticky zvýšit jeho poptávku. Často se opomíjí skutečnost, že zákazníci nakupují produkty, aby uspokojili své potřeby, nikoli samotný produkt. Hodnota, kterou produkt poskytuje zákazníkovi, je to, co dává produktu jeho skutečnou cenu. (Karlíček & Kolektiv, 2018)

### **Prodejní (obchodní) koncepce**

Při uplatňování této koncepce se manažeři zaměřují na prodej produktů zákazníkům. Obvykle se nezkoumají zájmy a potřeby zákazníků, místo toho se vynakládá mnoho úsilí na různé prodejní a propagační techniky. Tato fáze přináší značný rozvoj prodejních metod vedoucích ke zvýšení prodeje vyráběných výrobků. (Soukalová, 2015)

Koncepce spočívá v předpokladu, že zákazníci nebudou nakupovat produkty dané firmy v dostatečném množství, pokud nebude prodej těchto produktů patřičně podporován různými marketingovými nástroji. Cílem koncepce je prodat to, co již bylo vyrobeno, namísto toho, co by zákazníci chtěli. Prodejní koncepce je často nesprávně zaměňována s marketingovou koncepcí. (Jakubíková, 2008)

Firemní strategie, která se zaměřuje na prodej existujících produktů, není dlouhodobě udržitelná. Tímto přístupem firmy ignorují potřeby trhu a snaží se uplatňovat agresivní prodejní taktiky, místo aby vyráběly atraktivní produkty pro zákazníky. Takové produkty se často rychle zastarávají a ztrácejí konkurenceschopnost. Pokud si zákazník koupí neuspokojivý produkt, je pravděpodobné, že si jej již znovu nekoupí a bude sdílet své negativní zkušenosti s dalšími zákazníky. V dlouhodobém horizontu takový přístup firmy zřejmě selže. Marketingové nástroje a analýzy mohou pomoci firmám pochopit potřeby trhu a vytvářet produkty, které zákazníci chtějí. Když jsou tyto nástroje použity správně, mohou firmy uspět i bez agresivních prodejních taktik a reklamních kampaní. (Karlíček & Kolektiv, 2018)

### **Marketingová (společenská) koncepce**

Marketingová koncepce, která byla poprvé aplikována v USA v 50. letech minulého století, se soustředí na identifikaci a pochopení potřeb zákazníků a přizpůsobení výroby a nabídky těmto potřebám. Klíčovým prvkem koncepce je orientace na zákazníka a snaha o "nabízení a prodej produktů, které si zákazníci přejí a vyžadují". Cílem koncepce je dosáhnout stanovených cílů organizace prostřednictvím efektivního a úspěšného konkurenčního prostředí, zvyšováním kreativity, komunikace jedinečné spotřebitelské hodnoty, spolehlivého dodávání výrobků a dalších faktorů. (Soukalová, 2015)

Při této koncepci jsou v rámci firmy implementovány různé orientace. Mezi ně patří například **orientace na zákazníka**, kde je důraz kladen na výzkum trhu a uspokojování potřeb zákazníků. Další z orientací je **cílově zaměřená orientace**, kde se firma soustředí na splnění hlavních cílů, jako jsou například zisk, stanovení podílu firmy na trhu, obratu apod.

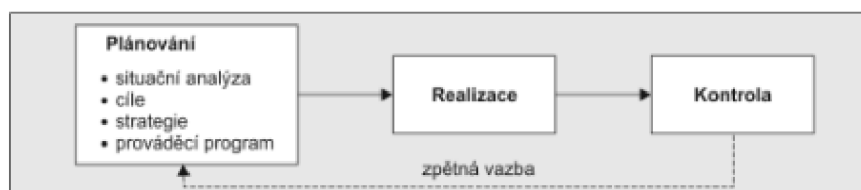
Dále **integrováný marketingový přístup** spočívá v koordinaci všech činností souvisejících s výrobou zboží nebo služeb, zahrnující vývoj produktu, výzkum a vývoj, výrobu, finanční správu, marketing, řízení lidských zdrojů, kontrolu kvality a další.

Nejnovější marketingovou koncepcí je **koncepce společenského marketingu**, která se zaměřuje na řešení aktuálních sociálních, etických a environmentálních problémů. Hlavním cílem této koncepce je zlepšení kvality života a zvýšení společenské odpovědnosti. (Jakubíková, 2008)

### 3.1.3 Strategické marketingové řízení a jeho fáze

Proces strategického marketingového řízení zahrnuje následující fáze: analýzu marketingových příležitostí, výzkum a identifikaci cílových trhů, formulaci marketingových strategií, plánování marketingových programů, organizaci marketingových aktivit a kontrolu marketingových výsledků. Cílem tohoto procesu je vytvářet směny, které uspokojí potřeby a přání jednotlivců a firem. Jednotlivé etapy jsou znázorněny i na následujícím obrázku. (Jakubíková, 2013)

Obrázek 2: Fáze marketingového procesu dle Jakubíkové



Zdroj: Jakubíková, 2013

Dle Blažkové (2011) tyto tři fáze zahrnují další funkce vyobrazené na následujícím obrázku.

Obrázek 3: Fáze marketingového procesu dle Blažkové



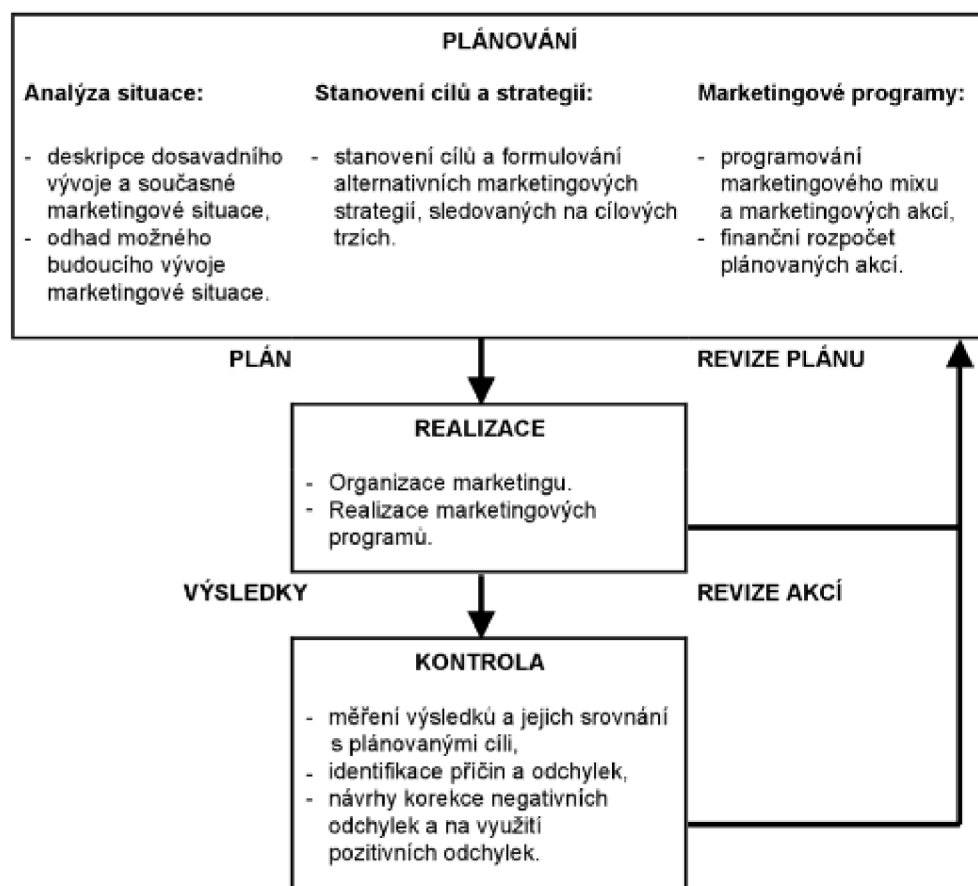
Zdroj: Blažková, 2011

Při marketingovém řízení jsou klíčovými aktivitami rozhodování komunikace a motivace, které se vztahují k jednotlivým fázím procesu. Velké podniky předvídají vývoj trhu a strategie, plánují dlouhodobě. Uvědomují si, že pouze pečlivě připravený a kvalitní plán může zajistit úspěch na stále více konkurenčním a globalizovaném trhu. Nicméně, zároveň jsou méně flexibilní a mohou mít potíže s rychlou reorganizací, což může být z hlediska nákladů problematické. Výhodou strategického plánování je právě schopnost flexibilní a rychlé reakce na změny, která je klíčová pro úspěšné podnikání v dynamickém a neustále se měnícím prostředí.

Malé a střední podniky často ignorují strategické plánování z důvodů prioritizace operativních záležitostí, což vede k nedostatku pozornosti v oblasti strategických aktivit a rozvoje trhu v souladu s trendy. Dalšími faktory jsou nedostatek finančních prostředků, zkušeností s plánováním, nedostatek času nebo kvalifikovaných pracovníků. Tyto podniky také často používají osvědčené způsoby získávání pozornosti zákazníků a domnívají se, že nemusí věnovat pozornost strategickému a marketingovému řízení, což může v dlouhodobém horizontu vést ke ztrátě konkurenceschopnosti. (Blažková, 2007)

Marketingové řízení je chápáno jako soubor činností a nástrojů vedoucích k vytváření a udržování dlouhodobých vztahů se zákazníkem tak, aby firmy mohla efektivně plnit své vize a cíle. Hlavní činnosti jsou vyobrazeny na následujícím obrázku. (Palatková, 2011)

Obrázek 4: Fáze Marketingového řízení dle Vochozky



Zdroj: Vochozka & kolektiv, 2012

### Fáze plánování

Tato fáze marketingového řízení má za úkol provést analýzu vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících firmu, včetně mikro – a makroprostředí, sortimentu výrobků či služeb, stanovení cílů a strategií pro jejich dosažení, a navrhování marketingových programů, jež dopomohou k dosažení stanovených cílů. (Vochozka & kolektiv, 2012)

Fáze plánování odpovídá na některé ze základních otázek firmy. Například:

- Kde se nacházíme?
- Jak jsme se sem dostali?
- Kam směřujeme?
- Kde bychom chtěli být?
- Jak se tam dostaneme?
- Nabízíme, co je žádáno?

Tyto otázky jsou základem strategického plánování. (Blažková, 2007)

Plánování je proces, při kterém se formulují konkrétní cíle a strategie pro jejich dosažení. (Žůrková, 2007)

Strategické plánování je proces, jehož cílem je formulace strategického plánu. Tento proces zahrnuje postupné rozhodovací procedury, vedoucí k tvorbě strategické mapy, investiční studie a funkčních strategií. Tyto strategie jsou následně integrovány do konečné verze strategického plánu. Dlouhodobé strategické cíle jsou rozděleny na krátkodobé cíle, které slouží jako východiska pro operativní řízení. (Fotr & kolektiv, 2020)

Strategické plánování nelze vnímat jako deterministický nástroj pro předvídaní budoucnosti, jelikož realita je dynamická a mnohdy chaotická. Mění se podmínky, jako například tržové trendy, preference zákazníků, nová konkurence, nové technologie a jiné faktory, mohou způsobit, že strategický plán není účinný a je nutné ho přizpůsobit nové situaci. Proto je strategické plánování spíše dynamickým procesem, který je náchylný k průběžným úpravám a změnám.

Zpracování strategického plánu nelze použít jako způsob řešení kritických situací, které mohou organizaci ohrozit. Strategické plánování nezajišťuje prevenci krizových situací, ani jejich okamžitou eliminaci. Před zahájením procesu strategického plánování musí být organizace stabilní a pevná.

Strategické plánování představuje náročný proces, který vyžaduje kreativní myšlení a neustálé originální myšlenkové procesy. Je časově i organizačně náročné, neboť vyžaduje aktivní zapojení všech zaměstnanců a zdrojů pro výzkum, přerozdělování prostředků a změny v organizaci. Někdy je obtížné implementovat strategický plán, protože vrcholové vedení nemusí být s plánem z různých důvodů spokojeno. Mohou se objevit chyby v samotném plánování, nebo dokonce může dojít k vnitřnímu odporu ze strany vedení. (Mallya, 2007)

Plán by měl být „SMART“. V překladu chytrý. Tento pojem se skládá z pěti samostatných slov:

- Specific (konkrétní)
- Measurable (měřitelný)
- Attainable (dosažitelný)
- Realistic (reálný, realizovatelný)
- Tangible (materiální)

Těchto pět faktorů je klíčových k úspěšnému plánování. (Žůrková, 2007)

## Fáze realizace

Implementace strategie zahrnuje soubor aktivit, které jsou nezbytné k realizaci strategie stanovené v plánovací fázi. Čím složitější je strategie, tím náročnější je její implementace. Nízká kvalita stanovených cílů, neuskutečnitelnost cílů nebo neúspěšné plánování mohou ohrozit implementaci nebo dokonce znemožnit její provedení. (Fotr & kolektiv, 2017)

Během fáze realizace je klíčové zajistit dodržování plánu a případně ho upravit v reakci na neočekávané situace. Kritickými faktory jsou schopnost řídit projekty a úspěšně vyjednávat. Pokud byla předchozí fáze plánování úspěšná, bude tato fáze pravděpodobně snazší. (Machalík & Jindra, 2011)

## Fáze Kontroly

Kontrola je kritickým prvkem managementu, který se zaměřuje na monitorování dosahovaných výsledků v porovnání s plánovanými výsledky. Efektivita manažerské kontroly závisí na přístupnosti potřebných informací a stanovení měřitelných standardů pro sledované proměnné. Pokud se sledované proměnné odchylojí od požadovaného stavu nebo standardu, manažeři mohou provést korekční opatření. Existují tři typy kontroly. **Preventivní kontrola, průběžná kontrola a kontrola zpětnou vazbou.** (Jakubíková, 2013)

Na následujícím obrázku je vyobrazen průběh kontroly se všemi kontrolními fázemi.

Obrázek 5: Průběh marketingové kontroly



Zdroj: Jakubíková, 2013

V případě úspěšné implementace strategických cílů a iniciativ je nutné zajistit sledování platnosti stanovených hodnot v průběhu akcí a iniciativ. Je nezbytné monitorovat možné změny, které mohou vyplynout zejména z faktorů externího prostředí organizace. V případě větších odchylek od plánu je vhodné zvážit změnu celého strategického postupu. (Fotr & kolektiv, 2020)



## 3.2 Vnější prostředí firmy

Hodnocení podnikového prostředí představuje nezbytnou součást strategického plánování a marketingového auditu. Podnikové prostředí je složeno z **vnějšího** a **vnitřního prostředí**, přičemž vnější prostředí se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Vnější prostředí představuje faktory mimo podnik, které mohou mít pozitivní nebo negativní vliv na jeho činnost. Tyto faktory nabízejí podniku **příležitosti**, ale také obsahují **hrozby**. Situační analýza podnikového prostředí umožňuje identifikovat tyto faktory a poskytuje podklady pro další strategické rozhodování. (Jakubíková, 2012)

### 3.2.1 Makroprostředí – PEST analýza

Mezi metody analýzy makroprostředí spadá PEST analýza, která se zaměřuje na klíčové faktory jako jsou politické a právní, ekonomické, sociální a kulturní, a technologické faktory. Tato analýza systematicky kategorizuje vlivy makroprostředí do těchto čtyř základních skupin, což umožňuje lepší identifikaci a pochopení jednotlivých faktorů a jejich vlivu na podnikové prostředí. (Srpová & Řehoř, 2010)

#### **Politicko-právní faktory**

Tyto faktory představují součást společenského systému, v rámci, kterého podniky provozují svou činnost. Společenský systém je ovlivněn mocenskými zájmy politických stran a vývojem politické situace jak v zemi, tak v jejím okolí. (Srpová & Řehoř, 2010)

Tato kategorie zahrnuje politickou orientaci vládních reprezentantů (např. liberální, konzervativní, sociální apod.), antimonopolní opatření, daňovou politiku, liberalizaci zahraničních vztahů, sociální politiku, legislativu podnikatelského sektoru a ochranu životního prostředí a bezpečnosti práce a další prvky. (Váchal & Vochozka, 2013)

#### **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory vychází z ekonomické situace země a hospodářské politiky státu a spadá mezi ně řada faktorů, jako je tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, fáze hospodářského cyklu, inflace, vývoj HDP, daňové podmínky, úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu, výše úrokových sazeb a další. (Srpová & Řehoř, 2010)

Jako další ukazatele zde můžeme uvést dostupnost a ceny energií a s nimi spojované trendy a jejich sledování. (Váchal & Vochozka, 2013)

### **Sociální a kulturní faktory**

Sociální a kulturní faktory jsou ovlivněny společností, její strukturou a sociální skladbou obyvatelstva, stejně jako společenskými a kulturními zvyky. (Srpová & Řehoř, 2010)

Mezi faktory spadající do této skupiny můžeme řadit je vývoj životní úrovně obyvatelstva, míra vzdělanosti, mobilita pracovní síly nebo přístupy k práci. (Váchal & Vochozka, 2013)

### **Technické a technologické faktory**

Tato kategorie faktorů se týká inovačního potenciálu země a rychlosti technologických změn. (Srpová & Řehoř, 2010)

Najdeme v ní zahrnuje faktory jako je vládní podpora vědy a technologií, trendy v oblasti inovace produktů a technologií a ochrana patentových práv v daném produkčním segmentu. (Váchal & Vochozka, 2013)

#### **3.2.2 Mikroprostředí – Porterův model konkurenčních sil**

Tento model umožňuje pochopit konkurenční strukturu odvětví a je účinným analytickým nástrojem pro identifikaci konkurentů společnosti a pochopení toho, jak mohou ovlivnit její schopnost dosahovat zisku. (50Minutes, 2015)

Porterův model pěti sil je často využíván k analýze struktury odvětví a formulaci podnikových strategií, zejména při založení nové společnosti nebo vstupu organizace do nového odvětví.

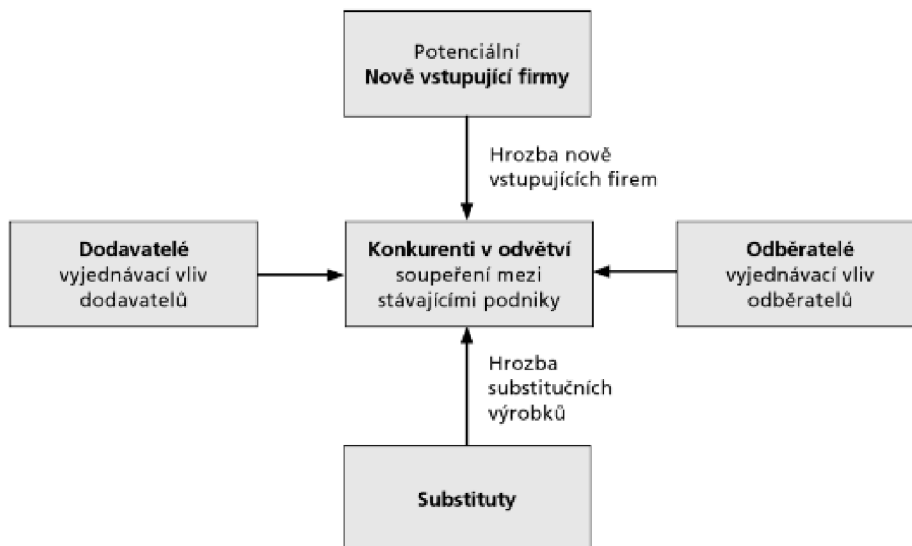
Byl vytvořen profesorem Michael Porterem z Harvard Business School v roce 1979. Model se snaží popsat a analyzovat konkurenční prostředí odvětví a identifikovat síly, které ovlivňují ziskovost společnosti v tomto odvětví.

Model se zaměřuje na pět sil: hrozbu nových vstupů, sílu dodavatelů, sílu odběratelů, hrozbu substitutů a intenzitu konkurence mezi stávajícími hráči na trhu. Tyto síly mohou být buď výhodné pro společnost (například slabá konkurence), nebo nepříznivé (například silní dodavatelé). Analyzováním těchto sil může společnost lépe porozumět svému prostředí a vyvinout strategie pro zlepšení své konkurenceschopnosti.

Model se také často používá k identifikaci tržních trendů a zlepšení vztahů s odběrateli a dodavateli. Není sice jediným nástrojem pro analýzu konkurenčního prostředí, ale stále zůstává užitečným a často používaným nástrojem pro strategické plánování. Přestože model může být velmi užitečný pro strategické plánování, jeho kritici poukazují na to, že přílišná orientace na konkurenci může omezit kreativitu a inovace společnosti. (Perera, 2020)

Následující obrázek vyobrazuje základní grafické znázornění modelu s popisem všech působících faktorů.

Obrázek 6: Porterův model konkurenčních sil



Zdroj: Nývltová, 2010

### **Konkurenti**

V konkurenčním prostředí probíhá soutěžení mezi konkurenty na různých úrovních, jako jsou například ceny, nabízené služby, reklama a v současnosti především v oblasti technologických inovací většiny odvětví.

Konkurence v odvětví představuje klíčový prvek správného fungování trhu. Nicméně, některá odvětví trhu trpí nedostatkem konkurence nebo jsou přítomny nepříznivé dopady hospodářské soutěže, což vyžaduje zásah státu. V těchto situacích může stát stanovit různá omezení pro chování společností v odvětví, a to pomocí příslušné politiky, jako například regulace vstupních a výstupních podmínek, ovlivňování struktury nákladů, podpora růstu odvětví nebo regulace pozice odvětví vůči substitutům a dalším faktorům. (Nývltová, 2010)

### **Substituty**

Dynamika zájmu zákazníků o poskytované produkty či služby může být ovlivněna dostupností substitutů na trhu, což může snížit atraktivitu původního produktu a zvýšit pravděpodobnost, že zákazník přejde k jinému dodavateli. Dostupnost substitutů tak omezuje cenu, za kterou je možné původní produkt či službu nabízet, jelikož zákazník má snadnou možnost přechodu na alternativu. (Nývltová, 2010)

Vzhledem k tomu, že substituty nejsou přímými konkurenty, mohou se objevit nečekaně a je obtížné je předvídat. Hrozba substitutů se stává obzvláště problematickou, když se jich objeví více najednou. (Magretta, 2012)

### **Dodavatelé**

Dodavatelé představují zdroje, které jsou nutné pro výrobu zboží nebo poskytování služeb. V případě, že dodavatelé mají v daném odvětví větší sílu a koncentraci než výrobci, nebo pokud odvětví není pro velkého dodavatele důležitým trhem, jsou výrobci v nevýhodě. (Nývltová, 2010)

V případě, že firma čelí silným dodavatelům, budou tito dodavatelé využívat svého vyjednávacího vlivu k prosazení změn v cenách nebo k vynucení výhodnějších podmínek. V obou případech se sníží ziskovost odvětví, protože dodavatelé si přisvojí větší část hodnoty. Výrobci osobních počítačů (PC) se dlouho potýkali s tržní silou společností Microsoft a Intel. V případě Intelu kampaň "Intel Inside" úspěšně přidala ke své značce to, co by jinak mohlo být vnímáno jako komoditní součástka. (Magretta, 2012)

### **Odběratelé (zákazníci, spotřebitelé)**

Síla odběratelů vzhledem k výrobcům je způsobena podobnými situacemi, jako v případě silných dodavatelů: výhodu mají v případě, že jsou koncentrovaní, nakupují běžné a snadno nahraditelné produkty nebo nakupují velké objemy zboží či služeb. Pro výrobce je obtížné dostat zakázky nebo konkurovat bez těchto odběratelů. To se projevuje v oblasti zisku (výnosy a náklady) a v oblasti likvidity (dob splatnosti a inkasa závazků a pohledávek). (Nývltová, 2010)

Pokud má firma silné kupující subjekty, využijí svého tržního vlivu a vyvíjejí na firmu tlak, aby snížila ceny nebo poskytla vyšší hodnotu produktu nebo služby. V obou případech se očekává, že ziskovost celého odvětví bude nižší, protože zákazníci obdrží více hodnoty za stejné náklady. (Magretta, 2012)

### **Potenciální konkurenti (nově vstupující podniky)**

Nová vstupující podniková firma do odvětví může přinášet novou kapacitu, úsilí o získání tržního podílu a značné zdroje. To může vést ke snížení cen nebo k růstu nákladů, což může negativně ovlivnit ziskovost. Hrozba vstupu nových firem do odvětví je závislá na přítomnosti překážek vstupu (např. úspory z rozsahu, diferenciací produktů, kapitálové náklady, přechodové náklady, přístup k distribučním kanálům a další) v kombinaci s reakcí

současných účastníků, na kterou se nový podnik může či dokonce musí připravit. (Nývtová, 2010)

Hrozba vstupu nových subjektů na trh ovlivňuje ziskovost odvětví dvěma způsoby. Za prvé, omezuje ceny, protože vyšší ceny v odvětví by pouze zvýšily atraktivitu vstupu pro nové účastníky. Za druhé, již etablované podniky musejí vynaložit více zdrojů, aby uspokojily své zákazníky, což odrazuje nové subjekty tím, že zvyšuje bariéry vstupu na trh. To platí obzvláště v odvětvích s vysokými bariérami, jako je například automobilový průmysl. Na druhé straně, v odvětvích s nízkými bariérami vstupu, jako je maloobchodní prodej speciální kávy, jakým je i Starbucks, musí společnosti neustále investovat do modernizace a rozvoje svých prodejen a jídelních lístků, aby udržely svou konkurenceschopnost. Pokud se jim to nepodaří, otevírají se dveře novým konkurentům. (Magretta, 2012)

### **3.2.3 Matice EFE**

Matice EFE (External Forces Evaluation) nebo také "Matice hodnocení faktorů" představuje jednu z částí externí analýzy. Cílem matice EFE je identifikovat z předchozí analýzy příležitosti a hrozby, které mají vliv na strategické cíle a jsou v souladu s časovým rámcem strategického plánu firmy. Zaměřuje se na faktory z externího prostředí, které jsou klíčové pro úspěšnost strategického plánu firmy. (Jakubíková, 2013)

Matice EFE je podkladem pro matici IE (Internal-External Evaluation), která slouží ke strategickému plánování v rámci firmy. Spolu s maticí IFE (hodnocení vnitřních faktorů) analyzuje externí faktory, které mají vliv na firemní strategii a umožňuje stanovit vhodné strategie pro firmu jako celek, nebo pro její portfolio divizí. (Fotr & kolektiv, 2020)

Matice EFE se skládá ze dvou kategorií: Příležitosti a hrozby. Pro každý faktor se stanoví váha a stupeň vlivu a poté se provede výpočet jejich součinu (Váha \* stupeň vlivu). Celkové hodnocení se získá sečtením výsledků jednotlivých faktorů, což umožňuje vyhodnotit citlivost strategického záměru firmy na externí prostředí. Toto hodnocení poskytuje informace o tom, jaký vliv mají vnější faktory na strategický plán a umožňuje identifikovat klíčové faktory, které je nutné řešit. Celá vzorová tabulka s hodnotami je vyobrazena níže. (Jakubíková, 2013)

Obrázek 7: EFE Matice

External Factor Evaluation Matrix (EFE)			
Oppportunities	Weight	Rating	Weighted Score
1. 141 million possible investors in Europe, UK and Germany.	0.06	1	0.06
2. Low P/E ratio which should attract value investors.	0.06	3	0.18
3. Increased desire for wireless service.	0.02	2	0.04
4. Growing Hispanic population in the US.	0.06	2	0.12
5. Sports marketing can be luring for younger customers.	0.10	3	0.30

Treats	Weight	Rating	Weighted Score
1. Newregulatory complaints(newphone # portability)	0.10	3	0.30
2. Rising costs of healthcare.	0.07	2	0.14
3. Global unrest-economic monetary and financial.	0.12	3	0.36
4. Consumer privacy rights being attacked	0.02	4	0.08
5. Weak Consumer spending.	0.10	2	0.20
6. Decreasing demand for traditional voice lines and fixed lines.	0.05	3	0.15
7. Increasing overlap of telecommunication territories.	0.06	3	0.18
8. Increasing competition for providers of web search directories.	0.02	2	0.04
9. Increase providers of wireless services.	0.06	4	0.24
10. Brand recognition.	0.10	4	0.40

Zdroj: Pathak, 2020

### 3.3 Vnitřní prostředí firmy

Vnitřní prostředí firmy lze definovat jako integrované soubory vazeb, které jsou zahrnuty v konceptu "organizace". To zahrnuje materiální, finanční, lidské a intelektuální zdroje, které jsou k dispozici pro podnikání. Se zdroji přichází i kompetence, což je to schopnost firmy tyto zdroje využít, management, zaměstnanci, organizační struktura, kultura firmy, mezilidské vztahy, etika a materiální prostředí. Tyto faktory jsou pod kontrolou manažerů a mohou být ovlivňovány v souladu s cíli firmy. (Jakubíková, 2012)

#### 3.3.1 Marketingový mix 7P

Marketingový mix je chápán jako souhrn vnitřních činitelů podniku (souhrn nástrojů), které umožňují ovlivňovat chování spotřebitele. (Zamazalová, 2009)

Marketingový mix je kombinace taktických nástrojů v oblasti marketingu, které zahrnují výrobovou politiku, cenovou politiku, distribuční politiku a komunikační politiku. Tyto nástroje umožňují společnosti přizpůsobit svou nabídku potřebám zákazníků na specifickém trhu. (Kotler & Keller, 2013)

Jako hlavní marketingové nástroje využívá Product (produkt), Price (cena), Place (distribuce) a Promotion (komunikace). Tyto čtyři prvky, tzv. 4P se využívají při běžném užití

na trhu produktů. V oblasti služeb se do tohoto schémata přidají další tři prvky, z čehož vznikne Marketingový mix o sedmi prvcích tzv. 7P.

Přidanými prvky jsou People (lidé) někdy také Personnel (personál), Process (proces) a Physical evidence (Fyzické důkazy) někdy také Material environment (materiální prostředí). (Zamazalová, 2009)

## **Produkt**

Produkt představuje vše, co obdržíme za výměnu. Jedná se o komplexní kombinaci materiálních a nehmotných prvků, včetně funkčních, sociálních a psychologických užitečných hodnot. Produkt může být založen na myšlence, službě, zboží nebo jakékoli kombinaci těchto tří kategorií. (Jakubíková, 2012)

Základem úspěšného podnikání je produkt a jeho nabídka, které musí být odlišné od konkurence. Cílem podniku je vytvořit takový produkt a nabídku, které budou přitažlivé pro cílový trh a budou za něj ochotni zaplatit vyšší cenu. (Kotler & Keller, 2013)

Produkt slouží k uspokojení potřeb a přání zákazníka, které mohou být praktické, emocionální nebo základní. Tato směna funguje oběma směry. Produkt uspokojí potřeby zákazníka a zákazník na něj vynaloží určité prostředky (většinou finanční). Aby firma uspěla na trhu, musí nabízet produkty, které optimálně uspokojují individuální požadavky zákazníka. Vysoká kvalita produktu je klíčovým faktorem úspěchu na trhu. V konkurenčním prostředí je nezbytné neustále vyvíjet prvotřídní produkty a vylepšovat ty existující. Firmy by měly pečlivě monitorovat konkurenční postavení svých produktů, neboť to je klíčový faktor ovlivňující celkovou prosperitu firmy. (Jakubíková, 2013)

"Produkt je v jádru značky, protože to je to, co spotřebitelé nakupují. Bez kvalitního produktu se značka nedá udržet na trhu dlouhodobě." Keller, (2010).

**Zboží** můžeme definovat jako fyzický produkt, který lze vlastnit a vnímat smysly jako zrak, hmat, chuť a čich. Nehmotné produkty na druhé straně zahrnují prvky, které nejsou fyzicky hmatatelné, jako jsou například **služby**, myšlenky a další nehmotné prvky. (Jakubíková, 2012)

Produkt lze klasifikovat podle svých charakteristických vlastností. První kategorií je trvanlivost produktu čili jak dlouho spotřebiteli produkt vydrží v původním stavu. Další kategorie je hmotná podstata produktu. Jedná se o rozčlenění produktu na hmotné produkty jako bylo například již zmíněné **zboží**, či nehmotné **služby**. Poslední kategorie je „konkrétní použití“. Jedná se o kategorii, která rozčleňuje produkty dle způsobu užití daného produktu. (Kotler & Keller, 2013)

Produkt se skládá ze tří hlavních vrstev. První vrstva je **Jádro produktu**, které zahrnuje základní užitek produktu a představuje důvod, proč si zákazník produkt kupuje nebo si to alespoň myslí. Jádro produktu zahrnuje nejenom splnění potřeb a řešení problémů zákazníka, ale také naplnění jeho tužeb a očekávání.

Zaměstnanci v oddělení marketingu mají za práci změnit základní produkt (Jádro) na reálný (Vlastní produkt).

Produkt má druhou vrstvu, která zahrnuje jeho fyzické znaky, tj. **Vlastní produkt**. Tato vrstva obsahuje vlastnosti, které spotřebitel od produktu očekává, jako například kvalitu, design, značku, obal a další. Tyto faktory jsou často předmětem konkurenčního boje na trhu, protože konkurence se snaží nabízet vlastní produkty s lepšími vlastnostmi než produkty konkurenční.

Rozšířený produkt je třetí a poslední vrstvou produktu, která zahrnuje přidanou hodnotu a dodatečné služby poskytnuté zákazníkem při nákupu. Tato vrstva poskytuje zákazníkovi další užitek a zvyšuje celkovou hodnotu produktu. Příkladem rozšířeného produktu mohou být například služby jako záruka, poradenství, možnost platby na splátky, členství v zákaznickém klubu nebo další benefity. Zákazníci jsou na této úrovni produktu nejvíce citliví a tuto vrstvu často využívají při rozhodování o nákupu. Rozšířený produkt také často slouží jako konkurenční výhoda firmy, a proto se na této rovině vyskytují konkurenční boje. (Jakubíková, 2012)

## **Cena**

Cena představuje peněžní vyjádření hodnoty produktu. Tato hodnota produktu je definována jeho schopností uspokojovat specifické potřeby, a tedy může být charakterizována jak skutečnou, tak psychologickou užitečností. Hodnota produktu se může lišit od jeho ceny, jelikož výška ceny je ovlivňována poptávkou a nabídkou produktu na trhu.

Z hlediska podniku je stanovení ceny důležitým krokem, který ovlivňuje jeho další aktivity. Cena totiž představuje zdroj příjmů firmy, a proto při jejím určování firma věnuje zvláštní pozornost principu ziskovosti. Tento princip vyžaduje, aby cena pokryla všechny náklady spojené s výrobou produktu.

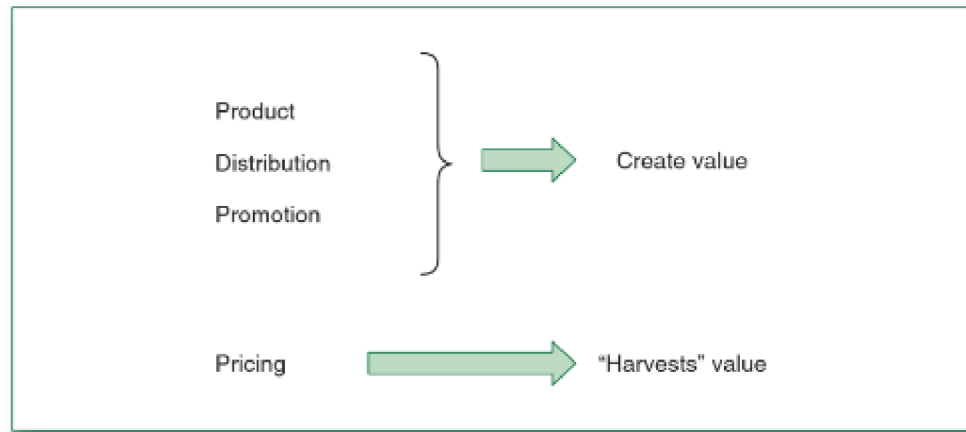
Zjednodušeně lze říct, že cena je částka peněz, kterou je zákazník ochoten zaplatit za zboží nebo službu, a kterou výrobce v současné době akceptuje. (Srpková & Řehoř, 2010)

V klasickém modelu marketingového mixu 4P je cena odlišná od ostatních tří prvků. Odlišuje se tím, že ostatní tři prvky, jimiž jsou produkt, distribuce a komunikace společně utváří hodnotu výrobku či služby. Cena ovšem má jinou vlastnost. Vlastností ceny je fakt, že cena



tuto hodnotu „sklízí“. Jak už bylo řečeno, cena je hodnota, kterou je zákazník ochoten vynaložit za hodnotu produktu. Tím pádem je cena ohodnocením ostatních prvků a jejich výkonosti v rámci marketingového procesu, jak je vyobrazeno na následujícím obrázku. (Schindler, 2011)

Obrázek 8: Marketingový mix 4P



Zdroj: Schindler, 2011

### **Distribuce (místo)**

Distribuce představuje způsob, jakým firma provádí zásobení zákazníků svým produktem. Místo je definováno jako činnost zpřístupňující samotný produkt firmy konečným zákazníkům. (Kotler & Keller, 2013)

Z pohledu marketingu je pro společnost zásadní, aby vytvořila a udržovala efektivní distribuční síť a vybrala vhodná prodejní místa (vlastní prodejny nebo distributory), která budou zodpovědná za prezentaci výrobku a zajistí jeho dostupnost na pultech. Tyto prodejní místa by měla nabízet také propagační akce a poradenství zákazníkům, aby podpořila úspěšný prodej produktů.

V této části marketingového mixu by se firma měla soustředit na distribuční kanály, což zahrnuje jakýmkoliv způsobem distribuce, která vede ke konečnému zákazníkovi, distribuční síť, jež se skládají z partnerů, kteří pomáhají výrobcí přenášet výrobky z výroby k zákazníkovi, sortimentu prodejních míst, aby byl k dispozici široký výběr produktů, dostupnosti produktu v obchodě, aby byl pro zákazníky snadno dostupný, a také dopravní logistice, což zahrnuje správné plánování, organizaci a řízení toku zboží k zákazníkovi. (50Minutes, 2015)

### **Komunikace**

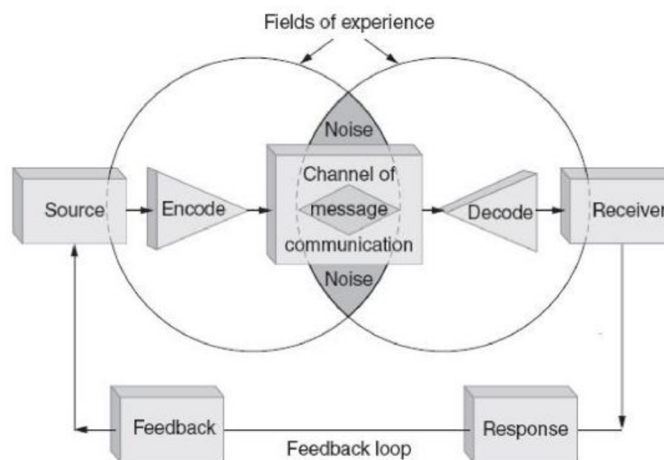
V rámci marketingového mixu představuje propagace čtvrtý prvek. Propagace zahrnuje všechny formy marketingové komunikace, které mají za cíl informovat a přesvědčit zákazníky

o produktu či službě. Jejím cílem je vytvořit určitý obraz značky v mysli zákazníka a podpořit prodej.

Marketingová komunikace zahrnuje systematické vytváření a sdílení koordinovaných a cílených informací, s cílem vyvolat požadovanou odezvu u cílové skupiny. Ideálně by měla být řízena tak, aby ovlivňovala vztah zákazníka s firmou v průběhu času, přičemž může zahrnovat fáze před nákupem, nákupu, po nákupu a vytváření trvalého vztahu mezi značkou a zákazníky.

Na následujícím obrázku je vyobrazen diagram principu marketingové komunikace. Ten se skládá z deseti prvků, a to ze zdroje informací, šifrování, samotné zprávy, komunikačních kanálů, dešifrování, příjemcem zprávy, odpovědi, zpětné vazby, rušivého elementu (může poškodit a pozměnit myšlenku zprávy) a oblastí zkušeností (čím větší je jak u zdroje, tak u příjemce, je pravděpodobnější, že přednos informací bude zdárný. (Davies, 2012)

Obrázek 9: Komunikační proces



Zdroj: Davies, 2012

Marketingový komunikační mix představuje důležitý podsystém marketingového mixu, kdy marketingový manažer využívá optimální kombinaci různých nástrojů s cílem dosáhnout marketingových a firemních cílů. Nástroje mixu se dělí na osobní a neosobní formy komunikace. Osobní formou je pouze osobní prodej, zatímco neosobní formou jsou reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations a sponzoring. Veletrhy a výstavy kombinují oba typy komunikace a slouží jako důležité fórum pro prezentaci produktů a služeb. Tyto nástroje spolupracují a vzájemně se doplňují, aby dosáhly maximálního účinku.

**Osobní prodej** je forma interpersonální komunikace, při které prodávající a kupující spolu navzájem komunikují a prodávající představuje produkt s cílem přesvědčit kupujícího k nákupu. Tato forma marketingové komunikace má výhodu v rychlé zpětné vazbě a v budování a posilování image firmy spolu s vytvářením nových a posilováním stávajících vztahů.

**Reklama** se definuje jako placená neosobní forma komunikace prostřednictvím různých médií, kterou realizují podnikatelské subjekty, organizace nebo osoby a je určena k přesvědčení cílové skupiny nebo dalších segmentů trhu k nákupu produktu nebo služby. Reklama slouží jako základní stimul pro vytváření povědomí o značce, zvyšování zájmu o produkt nebo službu, podpoře prodeje a posílení tržní pozice.

**Podpora prodeje** je soubor krátkodobých podnětů, které mají za úkol zvýšit prodejnost produktu. Tyto podněty jsou zákazníkům nabízeny jako benefity a mohou být různého druhu, jako například slevy, soutěže o hodnotné ceny, kupóny na slevu, ochutnávky a další. Součástí podpory prodeje jsou také účast na veletrzích a výstavách.

**Přímý marketing** je souhrn marketingových aktivit, jejichž hlavním cílem je návaznost přímého, cíleného nebo neadresovaného kontaktu s určitou cílovou skupinou. Jednou z jeho hlavních předností je schopnost efektivně zaměřit se na specifický segment trhu pomocí databázového marketingu.

**Public relations (PR)** představují dvoustrannou komunikaci mezi firmou a různými subjekty, jako jsou například dodavatelé, akcionáři, zaměstnanci, média, vláda a veřejnost obecně, která slouží k budování a udržování vztahů s těmito skupinami. PR také mohou stimulovat poptávku po produktu prostřednictvím publicity. Komunikací s médii prezentuje firma své aktivity a podporuje blaho jednotlivců, skupin nebo dokonce celé společnosti. Nezávislá publicita se považuje za spolehlivou a důvěryhodnou formu komunikace mezi firmou a veřejností. Sponzoring spadá do oblasti PR.

**Veletrhy a výstavy** představují komplexní události, které zahrnují jak osobní, tak neosobní formu komunikace. V přípravné fázi se kombinují různé marketingové nástroje, včetně reklamy, podpory prodeje a osobního prodeje, přičemž samotná účast firmy na akci může být považována za PR aktivitu. (Přikrylová, Jahodová, 2010)

### **Lidé (personál)**

Jedná se o první prvek rozšířeného marketingového mixu zaměřeného na poskytování služeb. Většinu služeb poskytují lidé. Mezi ně můžeme řadit mnohé různé role: vlastníci, akcionáři, zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci a další. (Richter, 2012)

Nejdůležitější role v této kapitole budou zaměstnanci. Na jejich bázi se denně provádí operativní chod firmy, ale i strategické rozhodování. Zaměstnance lze rozdělit do několika skupin dle jejich podílení na produkci služeb a jejich kontaktu se zákazníky.

První skupinou jsou **Kontaktní pracovníci**, kteří jsou často v přímém kontaktu se zákazníky a významně přispívají k marketingovým aktivitám. Je důležité, aby měli dostatečnou zkušenost v oblasti marketingových strategií a zároveň byli dobře vyškoleni, motivováni a schopni reagovat na potřeby zákazníků.

Další skupinou jsou **Koncepční pracovníci**, kteří ovlivňují marketingové strategie. Klasická pozice takového pracovníka je v oblasti marketingového výzkumu. Kontakt se zákazníkem je výjimečný.

Další skupinou pracovníků jsou **Servisní (obsluhující) pracovníci**, kteří se běžně nepodílejí na marketingových aktivitách. Nicméně, vzhledem k tomu, že jsou v přímém kontaktu se zákazníky, jsou klíčovými aktéry v tvorbě pozitivního vztahu s nimi. Proto jsou kromě odborných znalostí vyžadovány také vynikající komunikační dovednosti.

Posledním typem pracovníků jsou ti, kteří zaujímají pozice **Podpůrného personálu**. Ačkoliv se obvykle nestýkají se zákazníky a nejsou přímo zapojeni do marketingových aktivit podniku, svou prací přesto ovlivňují všechny činnosti organizace. (Jakubíková, 2012)

## **Proces**

Proces představuje funkční aktivitu, která zajišťuje dostupnost a kvalitu služeb. Efektivita procesu je měřena technickým návrhem fyzického prostředí a plánováním a směřováním funkcí tak, aby byly poskytnuty slíbené služby zákazníkům. Řízení procesů zahrnuje efektivní správu setkání s poskytovanými službami, tj. interakce mezi zaměstnanci služeb a zákazníky, mezi zákazníky a prostředím služeb, systémy a dalšími zařízeními. Cílem řízení procesu je zlepšit tato setkání. (Rao, 2011)

Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby je důležitý proces a způsob jakým je služba poskytována je nutno zkoumat. Vztahy mezi firmou a zákazníkem na základě poskytnuté služby se právě na této skutečnosti odvíjí. Pokud zákazník na poskytnutí služby čeká příliš dlouhou dobu či poskytnutá služba neodpovídá jejímu popisu nemusí být se službou spokojený. V případě, že nejsou zákazníkovi poskytnuty informace o dané službě, včetně jejích předností a limitací, nelze hovořit o kvalitním procesu poskytování služeb. Proto je nezbytné provádět analýzu procesů, vypracovávat jejich schémata, zjednodušovat a kategorizovat kroky, které se v procesech vyskytují. (Vašítková, 2014)

## **Materiální prostředí**

Materiální prostředí slouží jako indikátor kvality služby, jelikož zákazník nemá možnost ji posoudit předem z důvodu nehmotné povahy služby. Existuje mnoho materiálních prvků, které lze použít pro prezentaci služby, jako například budova firmy, prostředí, ve kterém je služba poskytována, brožura prezentující všechny aspekty a možnosti služby. Personál a jeho pracovní oblečení mohou být také významným ukazatelem kvality služby, například u průvodčích Českých drah. Pro zajištění kvalitní prezentace služby je nutné pečlivě vybírat materiální prvky, které odrážejí její vlastnosti a hodnoty. (Vašítková, 2008)

Materiální prostředí (fyzické důkazy) jsou prvky materiální povahy, které organizace využívají pro usnadnění nákupu a spotřeby nehmotného produktu-sloužby. Tyto prvky mohou zahrnovat například vstupenky do divadla a jejich vnitřní hodnota může být spíše symbolická než praktická. Nicméně, jsou klíčové pro úspěšné poskytování služby. Tyto fyzické důkazy mohou být využity k vytvoření atmosféry, ve které se služba poskytuje, a pomáhají tak zákazníkům vnímat její hodnotu. (Fifeild, 2012)

### **3.3.2 Analýza zdrojů a kompetencí**

Zdroje jsou pro firmu klíčové, jelikož celá výrobní a z ní i podnikatelská činnost vychází právě ze zdrojů. Bez zdrojů firma nemůže provozovat jak výrobu zboží, tak ani poskytování služeb.

Zdroje se v základu dělí na dvě kategorie, a to na hmotné a nehmotné zdroje. Do hmotných zdrojů spadají finanční zdroje, organizační zdroje (organizační struktura a řídicí struktura), fyzické zdroje (stroje, budovy) a technologické zdroje (patenty, obchodní známky). Tyto zdroje se dají vidět a kvantifikovat.

Nehmotné zdroje jsou zakořeněné v historii podniku, a během vývoje se akumulovaly. Sem spadají například zdroje vázané na lidské informace (znalosti, důvěra, postupy), inovační potenciál (myšlenky, nápady, myšlenková kapacita, inovační schopnosti) a reputace firmy (u zákazníků, u dodavatelů, loajalita ke značce apod.)

Kompetence jsou schopnosti využít daných zdrojů k podnikatelské činnosti. Rozhodování o zdrojích a kompetencích podniku přináší řadu výzev a omezení způsobených třemi faktory. Prvním z nich je nejistota, která je vyvolána neustálými změnami ve vnějším prostředí, vývojem nových technologií, politickými tlaky a dalšími faktory. Druhým faktorem je složitost, která je způsobena vzájemnou podmíněností příčin, které utvářejí podnikatelské prostředí, a způsobem vnímání různých segmentů vnějšího prostředí. Posledním faktorem jsou

vnitropodnikové konflikty, které mohou vzniknout v důsledku rozdílných zájmů rozhodujících pracovníků a následně ovlivňují rozhodovací procesy. (Vochozka & kolektiv, 2013)

Analýza zdrojů podniku pracuje s myšlenkou, že firma má k dispozici určitý počet různých zdrojů a ty při své činnosti využívá. Podnik lze definovat jako soubor zdrojů, na jejichž základě lze budovat klíčové kompetence. Zdroje jsou základní podstatou odlišnosti jednoho podniku od druhého. Pravděpodobnost nalezení dvou podniků se stejnými zdroji, zkušenostmi, schopnostmi a podnikovou kulturou je prakticky nulová.

Zdroje jsou kategorizovány do čtyř hlavních skupin. Hmotné zdroje jsou určeny k interní reprodukci podniku, ale také k zajištění konkurenční výhody. Nehmotné zdroje jsou charakterizovány počtem a významem patentů, výnosy z patentů a licencí a výzkumem, který provádějí zaměstnanci podniku. Lidské zdroje jsou klíčové pro zajištění konkurenční výhody prostřednictvím kvality vzdělání a výkonu zaměstnanců. Poslední skupinou jsou finanční zdroje, které jsou nezbytné pro udržení provozu podniku z hlediska finanční stability a jeho solventnosti. (Růžičková & Roubíčková, 2012)

### **3.3.3 Matice IFE (Internal factor evaluation)**

Matice interního faktorového hodnocení (IFE) je analytický nástroj, který slouží k shrnutí interních silných a slabých stránek firmy podle funkčních oblastí. Tento nástroj poskytuje základ pro identifikaci a vyhodnocení vztahů mezi těmito funkčními oblastmi. Pro určení klíčových interních faktorů se využívá úsudku stratéga. Postup pro sestavení matice IFE je shodný s postupem používaným pro sestavení matice hodnocení externích faktorů.

Prvním krokem při sestavování matice hodnocení interních faktorů je identifikace klíčových silných a slabých stránek organizace. Poté je každému z těchto faktorů přiřazena váha v rozmezí od 0,0 (nezásadní) do 1,0 (naprosto klíčové). Váha ukazuje relativní důležitost každého faktoru pro úspěch v daném odvětví, stejně jako u matice hodnocení vnějších faktorů. Bez ohledu na to, zda je daný faktor klíčovou interní silnou nebo slabou stránkou. Matice je vyobrazena na následujícím obrázku. (Katsioloudes & Abouhanian, 2016)

**Exhibit 4.1 Internal Factor Evaluation (IFE) matrix**

<i>Key Internal Factors</i>	<i>Weight</i>	<i>Score</i>	<i>Weighted Avg.</i>
Financial Condition	0.2	1	0.2
Business Diversification	0.17	2	0.34
Internal and External Communication Channels	0.17	1	0.17
Human Capital	0.16	2	0.32
Workers' Welfare	0.14	2	0.28
Reputation	0.11	3	0.33
Employee Loyalty	0.05	4	0.2
	1		1.84

Zdroj: Katsiolouides & Abouhanian, 2016

IFE matice představuje efektivní nástroj pro provedení interního auditu jakékoliv firmy. Tento nástroj se využívá pro analýzu různých funkčních oblastí podniku, jako jsou finance, marketing, IT, provoz, účetnictví, lidské zdroje a další. Výběr konkrétních oblastí se řídí povahou a velikostí daného podniku. Matice IFE poskytuje spolehlivý základ pro identifikaci silných a slabých stránek firmy z pohledu vnitřních faktorů.

Při hodnocení matice IFE jsou identifikovány vnitřní silné a slabé stránky podniku. Vnitřní slabé stránky jsou dále kategorizovány do dvou kategorií - menší a větší. Stejný princip platí i pro silné stránky. Při hodnocení je každému faktoru přiřazena váha, přičemž hodnota 1,0 značí hlavní slabou stránku, 2,0 menší slabou stránku, 3,0 menší silnou stránku a 4,0 hlavní silnou stránku. Je důležité, aby byly hodnoceny všechny faktory.

Pro dosažení větší úspěšnosti by měla společnost věnovat pozornost svým hlavním slabostem a snažit se je transformovat na menší slabiny a následně na silné stránky. Transformace slabých stránek na silné vyžaduje značné úsilí, ale také přináší vysoké zisky. Pro hodnocení faktorů používáme škálu od 1,0, což představuje nejhorší hodnocení, až po 4,0, což znamená nejlepší faktor společnosti. Je důležité, aby společnost věnovala pozornost všem faktorům a snažila se je co nejlépe hodnotit.

V matici IFE udává váha atributu relativní důležitost faktoru pro dosažení úspěchu, jak již bylo zmíněno. Váha se pohybuje v rozsahu od 0,0 (nedůležitý) do 1,0 (velmi důležitý). Celková suma vah přiřazených jednotlivým faktorům musí být rovna 1,0, aby byl výpočet považován za platný.

Váhové skóre se získá násobením každého hodnocení faktoru jeho váhou. Celkové vážené skóre se získá součtem všech vážených skóre. V matici IFE se průměrné vážené skóre pohybuje kolem hodnoty 2,5. Pokud je celkové vážené skóre společnosti nižší než 2,5, je

považována za slabou, naopak pro dosažení statusu silné musí být celkové vážené skóre vyšší než 2,5. (Pathak, 2020)

### 3.4 Marketingová strategie

Marketingová strategie představuje soustavu logických kroků, kterou organizace používá k dosažení stanovených cílů. Strategie se zaměřuje na identifikaci rozdílových výhod společnosti, které jí umožní upoutat pozornost cílových trhů a zaujmout správnou pozici. Důležitou součástí strategie je tržní segmentace, která pomáhá identifikovat specifické skupiny zákazníků s odlišnými potřebami, preferencemi a reakcemi na marketingové kampaně. Společnost by měla vybrat segmenty s největším potenciálem a pro každý z nich vytvořit samostatnou marketingovou strategii, která zohledňuje specifika daného segmentu a umožňuje udržet konkurenční výhodu. (Kotler & Keller, 2013)

Synergie mezi strategií a taktikou má klíčový význam pro dosažení úspěšného plánování. Oba koncepty strategie a taktiky jsou úzce provázány a vzájemně se doplňují, což umožňuje dosáhnout optimálního výkonu. Pro úspěšnou realizaci plánu je nezbytné se zaměřit na oba tyto pojmy se stejnou mírou pozornosti. I když oba přístupy mají společný cíl, každý z nich se soustředí na jinou část plánu. Při formulaci strategického plánu se kladou otázky jako například:

- **Komu či kdo?**
- **Co?**
- **Kde?**
- **Kdy?**

Tento koncept představuje základní definici rozsahu procesu a klíčových faktorů, jako je určení cílového trhu, specifikace vlastností produktu, místa procesu (např. distribuční kanály) a časového rámce plánu.

Taktika se zaměřuje na implementaci stanovených cílů a určuje způsob, **jak** je dosáhnout. Avšak bez strategie, která stanoví cíle a směr, taktické kroky nejsou účinné. Strategie bez taktiky také nemůže dosáhnout stanovených cílů. Kombinace obou faktorů je klíčová pro dosažení optimálních výsledků. Manažeři musí mít jak taktické schopnosti, tak i schopnost formulovat dobrou strategii, aby jejich úsilí vedlo k úspěšnému výsledku.

Samotný soubor hodnot STRATEGIE se skládá z dílčích otázek, na které je nutné odpovědět. Například první čtyři prvky. Jako první prvek je S čili **Scenario** (Scénář), který pokládá otázku „Kde se obchod jako takový právě nachází?“. Další prvek je T čili Targets



(Cíle), který pokládá otázku „Jaké jsou cíle, kterých je nutné dosáhnout?“. Další je R čili Reach (Zákazník), který pokládá otázku „Kdo jsou zákazníci podniku?“. Čtvrtým prvkem je A čili Awareness (Povědomí), který pokládá otázku „Jak upoutat pozornost cílové trhu?“. (Tiffany, 2021)

Důležité je neplést si marketingovou strategii s firemní či podnikovou strategií. Marketingová, firemní a podniková strategie jsou odlišné koncepty. Zatímco firemní strategie určuje obecné aktivity, které jsou potřebné k dosažení cílů firmy a podnikatelská strategie se zaměřuje na to, jakým způsobem firma působí v konkrétním odvětví, marketingová strategie se soustředí pouze na otázky, jak, kde a kdy firma konkuruje na trhu a jakým způsobem bude komunikovat se svými zákazníky. Prvním krokem je stanovit si matici SWOT. (Jakubíková, 2013)

### **SWOT analýza**

Analýza SWOT je účinný nástroj, který pomáhá organizacím identifikovat vnitřní a vnější faktory, jež mohou mít vliv na jejich rozvoj. Tento model je považován za jednu z prvních strategických metod, která zahrnuje vnější faktory organizace. Dnes je běžně používán v oblasti marketingu nebo jako nástroj pro rozhodování. Jednoduchost analýzy SWOT spočívá v tom, že poskytuje jasné výsledky, které mohou být snadno sdíleny s různými zainteresovanými stranami. (50Minutes, 2015)

Silné stránky jsou faktory vnitřního prostředí firmy a reprezentují činnosti, zdroje, kompetence a další vlastnosti firmy, u kterých exceluje či je v jejich stavu ve vedení před konkurencí. Pomáhají posilovat tržní pozici. Součástí mohou být lidé (kvalifikovaní pracovníci), může ji zastávat finanční síla (například vynikající cash flow podniku).

Slabé stránky jsou také faktory vnitřního prostředí a reprezentují oblasti, ve kterých firma zaostává před konkurencí. Zde znovu můžou být na vině lidé (nedostačující schopnosti v určitém oboru), nedostatečné zdroje a mnoho dalších aspektů.

Příležitosti a hrozby jsou faktory vnějšího prostředí a představují pro podnik neovlivnitelné situace. Příkladem příležitosti může být inovace v technologickém pokroku či nové trendy ve společnosti zlepšující pozici firmy na trhu. Hrozby představují všechny faktory, nad kterými podnik nemá kontrolu, a to jak hmotné, tak nehmotné povahy. (Sarsby, 2016)

Cílem SWOT analýzy je identifikace, schopnosti a relevance strategického plánu se vyrovnat se změnami, které v prostředí nastávají.

Vhodné je zahájit analýzou OT (analýza příležitostí a hrozeb). Tyto faktory pocházejí z vnějšího prostředí, včetně makroprostředí (např. ekonomické a politicko-právní faktory)

i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé atd.). Poté se provádí analýza SW, která se zaměřuje na vnitřní prostředí firmy (cíle, systémy, struktura, podniková kultura, kvalita managementu atd.). Tato metoda je doporučována pro podniky, které se snaží identifikovat faktory, jež by mohly mít vliv na jejich rozvoj. SWOT analýza poskytuje jednoduché a srozumitelné výsledky, které lze snadno prezentovat zainteresovaným stranám. (Jakubíková, 2013)

Obrázek 11: SWOT Matice

<p><b>Silné stránky</b> (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

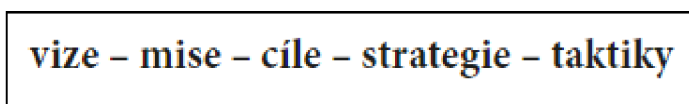
Zdroj: Jakubíková, 2013

### 3.4.1 Mise, vize a cíle společnosti

Pro zajištění rostoucího podnikání a správného naplnění strategického plánu je potřeba, aby si společnost stanovila misi a vizi.

V odborné literatuře se vize a mise nazývají premisy, protože jsou klíčovými prvky na začátku strategického řízení. To je patrné i z tradičního hierarchického pojetí strategie. (Jakubíková, 2013)

Obrázek 12: Rozbor Vize podniku



Zdroj: Jakubíková, 2013

Někteří začínající podnikatelé pochybují o důležitosti mise a vize na začátku podnikání, avšak přesné a kvalitní stanovení těchto cílů je klíčové pro úspěšný podnik a jeho správný chod.

**Mise** představuje „přání“ firmy. Jedná se o tzv. „Obraz“ společnosti v očích veřejnosti. Zjednodušeně řečeno se jedná o způsob prezentace společnosti a jejího přesvědčení. Jedná se

o například etické nebo společenské hodnoty. Například skrze misi se může společnost vyjádřit veřejnosti a jejímu okolí, že usiluje o globální či lokální přínos a blaho občanů. (Srpová, 2020)

Mise společnosti vyjadřuje smysl existence firmy, určuje vztahy mezi společností a ostatními subjekty na trhu, stanovuje normy chování a hodnoty, které jsou v rámci organizace dlouhodobě uznávány. Tento koncept reflektuje záměr společnosti dosáhnout svých cílů a poslání prostřednictvím definování jasných a konkrétních zásad, které řídí jednání všech členů organizace. Mise společnosti může být považována za klíčovou součást strategického plánování, neboť poskytuje rámcovou orientaci pro výběr konkrétních cílů, strategií a aktivit potřebných k dosažení dlouhodobých vizí a cílů firmy.

Při formulaci poslání společnosti je třeba zohlednit historii firmy, preferenční záměry managementu a vlastníků, vnější faktory ovlivňující prostředí, zdroje firmy a schopnosti, které poskytují možnost specifické definice poslání a určení účelu existence firmy. (Jakubíková, 2013)

**Vize** je konkrétnějším vymezením myšlenek, které stanovují cíle a úsilí společnosti v dosažení těchto cílů v dlouhodobém horizontu. Jedná se o abstraktní popis budoucí představy společnosti, včetně jejího vývoje a pozice na trhu. Vize plní především interní funkci a má motivující charakter, který by měli zaměstnanci internalizovat. (Srpová, 2020)

Vize slouží k třem základním cílům:

- 1) Vymezit obecný směr.
- 2) Motivovat pracovníky k jednání v souladu s tímto směrem.
- 3) Efektivně koordinovat snahy mnoha lidí.

Vize je komplexní soubor základních principů, které jsou trvalé a nezávislé na proměnlivých vnějších faktorech. Tvoří ji kombinace dlouhodobých a nadčasových principů, strategií a postupů, které jsou schopny adaptovat se na změny v okolním světě.

**Strategické cíle podniku** jsou dalším konkrétnějším zúžením strategie podniku. Jedná o budoucí požadované výsledky, které se zakládají na specifických operativních cílech, díky kterým je možné strategických cílů dosáhnout. Souhrn strategických cílů poté umožňuje naplnit poslání podniku. Za stanovení těchto cílů je odpovědné vrcholové vedení.

Cíle se dále mohou dělit také dle pozice v organizační struktuře podniku či podnikového procesu. V této struktuře se mohou nacházet firemní cíle či divizní cíle. Nebo se mohou rozdělit na korporátní cíle, divizní cíle, cíle podnikatelské jednotky a cíle produktové. (Vochozka & kolektiv, 2013)

Cíle by měli být tzv: „chytře stanovené“. Měli by splňovat SMART požadavky. Tyto znaky jsou:

- **Specific** (specifický) – Řeší segment, do kterého se chystá podnik proniknout, jaký by měl tento segment být a čeho chce podnik dosáhnout.
- **Measurable** (měřitelný) – Zde se řeší, o jaký podíl na trhu se usiluje a v jakém časovém rozmezí.
- **Agreed** (akceptovaný) – Řeší situaci, zda všichni účastníci s cíli souhlasí.
- **Realistic** (reálný, dosažitelný) – Řeší náročnost dosažení cílů a zda jsou vůbec dosažitelné.
- **Trackable** (sledovatelný) – Řeší určení časových etap sledování plnění konkrétních cílů. (Jakubíková, 2013)

### 3.4.2 Cílový marketing

Jedním z hlavních kroků přípravy marketingové strategie je určení tzv. „cílových trhů“, na které se poté působí cílovým marketingem. Trh v oboru marketingu představuje soubor všech potenciálních zákazníků.

Cílový marketing je modernější forma marketingu, který inovuje jisté aspekty a je daleko nákladově přístupnější. Jedná se proces tří kroků, které vyberou z celého trhu pouze jistý vzorek osob, jež odpovídají jistým charakteristikám. Právě u těchto osob je zvýšená možnost, že si pořídí produkt, který firma chce nabídnout, a proto se poté cílí právě a pouze na tyto osoby. (Machková, 2015)

Uskupení osob sdílejících jisté charakteristiky se říká „Cílová skupina“. Ta se skládá z jedinců, jež sdílejí jistou vlastnost, díky které je lze seskupit do těchto tzv. „segmentů“. Celý proces má na starost, aby byla vybrána cílová skupina, na kterou se dále budou zaměřovat a na základě těchto cílových skupiny se budou provádět další kroky oslovování a přesvědčování, které by měli při správné aplikaci končit prodejem výrobku a tím ucelit celý marketingový proces. Tyto tři kroky se nazývají **segmentace trhu**, **targeting** a **positioning (STP)**. (Jakubíková, 2013)

#### Segmentace trhu

Segmentace trhu je prvním krokem cílového marketingu. Jedná se o rozdělení trhu na prakticky homogenní skupiny spotřebitelů, které sdílí alespoň jednu charakteristiku či vlastnost. Segmentace umožňuje firmě zkoumat trh, na kterém se momentálně nachází a trhy, na které se chystá vstoupit. Cílené segmenty spotřebitelů se mohou lišit jejich typem (například loajální, potenciální, nebo dokonce klíčový spotřebitel). Dále se liší chováním a reakcemi na změny.

Segmentace se používá, jak trhu spotřebitelů (B2C), tak i na mezipodnikovém trhu (B2B). (Jakubíková, 2013)

Klasická metoda segmentace se provádí dle čtyř různých způsobů. Tyto způsoby jsou:

- **Geografická segmentace** – Jedná se o rozdělení dle světového umístění (stát, kraj, okres, město) a jejich metrice (počet obyvatel, velikost obcí apod.).
- **Demografická segmentace** – Jedná se o rozdělení dle společenského postavení. Například věk, pohlaví, povolání, vzdělání, náboženství a mnoho dalších faktorů.
- **Psychografická segmentace** – Jedná se o rozdělení dle životního stylu, názorů spotřebitelů, zájmů, postojů a mnoho dalších aspektů. Osobnost zde hraje velkou roli a spotřebitel se může lišit jistými vlastnostmi osobnosti, ale pořád spadá do stejné cílové skupiny.
- **Behaviorální segmentace** – Jedná se o rozdělení dle chování spotřebitelů a jakých zvyklostí se drží. V základě se zajímá o to, v jakém případě a jak nakupují. Řeší se příčina nákupu (užitek produktu, loajalita ke značce, jedinečná příležitost apod.) a jeho průběh.

Toto rozdělení je základem pro úspěšnou segmentaci a následné kroky. (Schlegelmilch, 2022)

## Targeting

Targeting (zacílení) je krok cílového marketingu, který následuje po segmentaci trhu. Při segmentaci došlo k rozdělení trhu na segmenty a pomocí targetingu se při dalším postupu bude hodnotit atraktivita všech segmentů a na jeho základě padne rozhodnutí, na který segment „zacílit“ svou pozornost a investovat podnikové zdroje. Po výběru nejvhodnějšího segmentu se z něj stává cílový trh. (Jakubíková, 2013)

Segmentace trhu představuje proces rozdělení trhu na skupiny spotřebitelů, kteří mají podobné charakteristiky, potřeby a preference. Jedná se o první krok v procesu cílení, jež má za cíl vyhodnotit a porovnat identifikované segmenty trhu a určit, které z nich mají největší potenciál pro marketingové úsilí.

Targeting představuje následující krok, kde je na základě výsledků segmentace vybrána jedna nebo více cílových skupin, které budou mít nejvyšší prioritu v marketingových aktivitách. Toto rozhodnutí zahrnuje nejenom potenciál segmentu, ale také jeho velikost, dosažitelnost, stabilitu a konkurenční situaci.

Targeting je klíčový pro efektivní využití marketingových zdrojů a dosažení optimálního poměru mezi náklady a ziskem. Jeho úspěšnost závisí na kvalitě segmentace

a schopnosti firmy vybrat ty správné cílové skupiny a přizpůsobit jim své marketingové aktivity. (Schlegelmilch, 2022)

### **Positioning**

Positioning představuje proces vymezení pozice firmy na trhu, který následuje po předchozích krocích segmentace a targeting. Po určení nejatraktivnějších cílových trhů se firma musí postavit do konkurenčního boje. Cílem positioningu je zaujmout v mysli zákazníků specifickou pozici, aby si při pomyšlení na produkt okamžitě spojili tento produkt s firmou a jejím brandem. V této fázi je důležité odlišit se od konkurence a vytvořit si věrnou zákaznickou základnu. Preferované by měly být produkty firmy díky zkušenostem a hodnotám, jež firma zastupuje a samozřejmě přidanou hodnotou produktu, kterou zákazníkovi poskytuje. (Jakubíková, 2012)

V rámci positioningu se v základu jedná o identitu značky, jež představuje soubor charakteristik a hodnot produktu, které v očích zákazníků odlišují produkt firmy od produktů konkurence. Značka (brand) v tomto případě hraje klíčovou roli při rozpoznávání firmy, jelikož zastupuje všechny aktivity a hodnoty, které jsou spjaty s firmou. Tato identita se neomezuje pouze na samotný produkt, ale také na aktivity firmy mimo výrobu produktu či poskytování služby, jako jsou vztahy s ostatními společnostmi, dobročinné akce nebo časté podpory prodeje, jako jsou slevy nebo soutěže. Tyto aktivity mají vliv na vnímání firmy zákazníkem a ovlivňují celkovou představu o produktu, který představuje hlavní styk zákazníka se společností. (Karlíček & kolektiv, 2018)

#### **3.4.3 Marketingový plán**

Konečným produktem celého procesu tvorby marketingové strategie je marketingový plán. Ten patří k základním kamenům, na kterém stojí úspěch podnikání. Zasahuje, jak do strategické, tak do taktické úrovně a má přednost před všemi operativními plány. Dobrý marketingový plán by měl být snadno pochopitelný, přesný a detailní, snadno přizpůsobený změnám, realistický, zahrnovat všechny důležité tržní faktory a jasně identifikovat úkoly. (Jakubíková, 2012)

Marketingový plán představuje klíčový nástroj pro formování a aplikaci marketingových strategií, které mají vliv na úspěšnost a rentabilitu podnikání na strategické úrovni. Jeho cílem je minimalizovat slabiny a maximalizovat silné stránky firmy, prostřednictvím studia konkurence, vytváření nových marketingových strategií a předpovídání

budoucí výkonnosti podniku. Marketingový plán také slouží k provedení auditu a sledování konkurence, a to včetně využití konkurenčních úspěchů ve prospěch firmy. (Calicchio, 2021)

### **Finanční a časová náročnost**

Při tvorbě marketingové strategie a marketingového plánu je nutností, aby se efektivně využil čas. Proto se stanovuje tzv. Časový plán, který jasně vymezí časový rámec a všech prováděných aktivit. Dobře stanovený časový plán je pilířem úspěšnosti všech aktivit spojených s marketingovou strategií. (Urbán, 2015)

### **Rozpočet**

Marketingový rozpočet představuje soubor finančních informací, které definují nákladovou stránku marketingových strategií. Jeho účelem je odhadnout budoucí zisk, ale také ztráty, které mohou být spojené s realizací marketingových strategií. Očekávaný zisk se určuje na základě odhadů tržeb podniku a ceny produktů, zatímco náklady jsou odvozeny ze výroby, distribuce a marketingových aktivit. Marketingový rozpočet slouží k prezentaci vyššímu řízení pro možnost schválení nebo zamítnutí finančních plánů. (Kotler & Keller, 2013)

### **Implementace marketingové strategie**

Správná implementace marketingové strategie je nezbytná pro úspěch marketingového plánu. Proces implementace zahrnuje transformaci marketingových plánů a strategií do konkrétních marketingových aktivit. Tyto aktivity jsou realizovány s cílem dosáhnout stanovených marketingových cílů. Denní sledování plnění těchto cílů je nezbytné pro zajištění úspěšného splnění požadavků marketingového plánu. (Kotler & Keller, 2013)

Pro úspěšnou implementaci marketingové strategie je nutné vytvořit organizační strukturu, která bude podporovat marketingové cíle. Organizační struktura by měla zahrnovat všechny zaměstnance, kteří by měli být schopni přijmout marketingové myšlenky a postupy a aktivně se podílet na implementaci marketingového plánu. Při tvorbě organizační struktury je třeba určit úkoly a stanovit časový harmonogram, přidělit odpovědnosti, koordinovat činnosti, motivovat zaměstnance a podporovat spolupráci. Tyto kroky by měly vést k vytvoření funkční organizační struktury, která bude vhodná pro úspěšnou implementaci marketingové strategie a plánu. (Jakubíková, 2013)

## 4 Vlastní práce

Vlastní práce se zabývá aplikací poznatků získaných literární rešerší v teoretické části k vyhodnocení a následnému návrhu marketingové strategie firmy PVA EXPO a.s. pro odvětví, které tato společnost svými výzvami zatím ještě nepokrývá a má potenciál být pro firmu a její zákazníky přínosem.

### 4.1 Charakteristika společnosti PVA EXPO a.s.

PVA EXPO a.s. je specializovaná společnost zaměřující se na organizaci a provozování výstavních a kongresových center. Podle výroční zprávy se hlavní činností podniku stává pronájem nemovitostí, především nebytových prostor, s poskytováním základních služeb pro řádný provoz těchto prostor. Nebytové prostory jsou stěžejní pro podnik a zahrnují výstavní haly, pozemky a infrastrukturu v areálu výstaviště PVA AXPO PRAHA v Letňanech, které jsou pronajímány podnikem.

Společnost pořádá mezinárodní veletrhy s enormním rozsahem pro návštěvníky z celé Evropy a také zaujímá dominantní pozici na trhu s výstavišti v České republice.

Tyto prostory jsou pronajímány za účelem provozování a organizace výstav, veletrhů, kongresů a dalších akcí, které mají charakter veřejných prezentací produktů, služeb a myšlenek.

Tyto centra disponují moderní technikou, klimatizací, zázemím pro návštěvníky, cateringovými službami a dalšími službami pro výstavce a návštěvníky.

**Název společnosti:** PVA EXPO a.s.

**Datum vzniku společnosti:** 1.1. 2000

**Země vzniku podniku:** Česká republika

**Seznam zakladatelů a majitelů podniku:** dnes je majitelem společnost ABF a.s. pod koncernem SPGroup.

**Sídlo společnosti:** Beranových 667, 199 00 Praha 9 Letňany

**IČO:** 275 62 913

**Právní forma:** Akciová společnost

**Země působnosti:** Česká republika

**Služby:** Pronájem prostor

**Základní kapitál:** 410 000 000,- Kč

**Počet zaměstnanců (2021):** 60 a více zaměstnanců

**Web společnosti:** <https://www.pvaexpo.cz>



**Slogan:** Na oficiálních stránkách není žádný uveden, ale na reklamních materiálech uvnitř komplexu je uvedeno **PVA EXPO PRAHA – Místo, kde jste vidět.**

**Logo:**

*Obrázek 13: Logo PVA*



Zdroj: Web PVA EXPO a.s.

Dalším důležitým aspektem společnosti je samotný areál výstaviště, který využívá ke své činnosti.

Jedná se o moderní multifunkční výstavní a kongresové centrum, které se nachází v Praze na Letňanech. Nabízí prostor pro pořádání široké škály událostí jako jsou veletrhy, výstavy, kongresy, konference, semináře, workshopy a kulturní akce.

Výstavní centrum PVA Expo Letňany disponuje celkovou výstavní plochou přes 105 000 m<sup>2</sup> včetně venkovních ploch a parkoviště pro více než 10 000 vozidel. Jeho součástí je pět hal o výstavní ploše od 2 000 do 12 000 m<sup>2</sup>, multifunkční hala pro sportovní akce s kapacitou 5 000 diváků a velký venkovní prostor pro pořádání letních akcí a festivalů.

PVA Expo Letňany poskytuje plnou organizaci pořádání akcí včetně zajištění technického vybavení, ozvučení, osvětlení, cateringových služeb a dalších doplňkových služeb. Centrum je vybaveno moderními technologiemi a zázemím pro pořádání kongresů a konferencí.

Díky své vynikající poloze v blízkosti dálnice D8 a v bezprostřední blízkosti stanice metra Letňany (linka C) je PVA Expo Letňany snadno dostupné a přímo spojené s centrem Prahy.

Obrázek 14: Areál PVA EXPO PRAHA



Zdroj: Oficiální webové stránky PVA EXPO PRAHA

Právě zmíněných pět hal je dále rozděleno do samostatných částí označených čísly, která jsou dále rozdělena do jednotlivých sektorů označených písmeny. Toto rozdělení slouží k zjednodušení orientace v prostorech areálu, ale také k logistickým aktivitám.

Po požáru v roce 2021 proběhla přestavba části areálu a její dosavadní rozložení se poněkud změnilo. Nyní areál disponuje třemi vstupními halami, které jsou umístěny dle obrázku výše po krajní oblasti areálu. Jsou označeny růžovo barvou. Obsahují informační pulty pro návštěvníky, ale i samotné vystavovatele, WC, bankomaty, šatny, možnost občerstvení v podobě automatů s kávou, jídlem a jinými druhy nápojů, ale také ve formě restaurací ve vstupní hale I a II, kterou zprostředkovává a obsluhuje společnost Stones catering operující na dalších místech v Praze. Tato firma zajišťuje provoz obou restaurací po dobu konání veletrhů, ale také zajišťuje catering na galavečerech a večírčích pro vystavovatele konajících se na určitých akcích. Dále tato firma obstarává provoz kaváren umístěných také v těchto vstupních halách a možnost občerstvení ve stáncích mezi halami se širokou rozmanitostí pokrmů a nápojů.

Samotné haly jsou rozděleny na pět sekcí. Hala 1 až Hala 8 s tím, že první hala je rozdělena na halu 1 a halu 6, které odděluje prostor vstupní haly I. Vedle těchto hal se poté

rozděluje další hala na halu 2 a halu 5. Vedle těchto hal se dále rozděluje hala na halu 3 a halu 4, které rozděluje vstupní hala III. Hala 7 se nachází na konci výstaviště a je oddělena od ostatních hal. Poslední halou je hala 8, která se nachází vedle vstupní haly II. Na plánu výše jsou tyto haly vyobrazeny žlutou barvou. Disponují velkým prostorem, který je využíván k výstavám či veletrhům všeho druhu. Je zde možnost připojení k internetu pro vystavovatele, možnost připojení k elektrické síti a dalších doplňkových služeb.

Toto rozdělení hal slouží k logistickému rozdělení místa pro výstavy. Například pokud se na výstavu přihlásí menší počet vystavovatelů, je možnost je vmístit například pouze do haly 1, což neovlivní halu 6, která s ní sice sdílí prostor, ale je oddělena vstupní halou I a díky tomu je hala 6 volná pro jiné příležitosti. Také tímto výstaviště může ušetřit na energiích jako jsou například světlo či teplo a nemusí v tomto případě obstarávat energie pro celou plochu výstaviště. Pouze na určité zaplněné části.

Dále toto rozdělení slouží k oddělení veletrhů. Určité veletrhy se již dlouhou dobu konají naráz. Například FOR Babies a FOR Pets se často uskuteční ve stejnou dobu. Toto může být případ akcí FOR Games a FOR Beauty v roce 2022. Jelikož počet vystavovatelů nedosahoval dostatečných hodnot, rozdělil se areál pro tyto dvě akce, které se mohly konat zároveň. FOR Beauty se konalo v halách 3 a 4 a FOR Games v halách 1 a 6. Toto rozdělení poté ulehčuje návštěvníkům orientaci po areálu a šetří, jak čas, tak i námahu tím, že přesně ví, kde se vystavuje to, co chtějí vidět.

Nad vstupní halou II se nachází velký konferenční sál, který zvládne pojmout až pár stovek lidí a nabídnout místo k sezení. V tomto sále většinou probíhají různé summity, konference, ale i různé koncerty a další doprovodné akce.

Další tři menší přednáškové sály se nachází ve vstupní hale II a jsou zaplněny a využívány dle poptávky po doprovodných akcích.

Před vstupní halou II se nachází poměrně rozsáhlá plocha převážně využívaná k parkování, ale občas se využívá jako plocha pro další vystavovatele či k doprovodným akcím, které se nemohou uskutečnit ve vnitřních prostorech, jako jsou například testovací jízdy na motorkách, nebo show závodníku v driftování.

Před vstupní halou III se nachází rozsáhlé šterkové parkoviště sloužící jako možnost pro návštěvníky a vystavovatele.

Areál je vybaven podpurnými prvky umožňující snadnou orientaci v rámci pořádaných akcí. Mezi tyto prvky patří například infostojky různých rozměrů, do kterých se vkládají papírové materiály, sloužící k řešení různých potřeb v rámci výstavních prostor. Dále jsou k dispozici obrazovky, které zobrazují aktuální informace o probíhajících výstavách a veletrzích.

#### **4.1.1 Společnost ABF**

Společnost ABF, a.s. patří k nejvýznamnějším organizátorům veletrhů v České republice již od počátku 90. let. Specializuje se na pořádání téměř 40 veletrhů ročně a v oblasti pořádání veletrhů zaujímá první místo v Praze a druhé místo v České republice. Současně je také majitelem a provozovatelem areálu PVA EXPO PRAHA v Letňanech. Tento areál poskytuje vystavovatelům, návštěvníkům a dalším organizátorům nejkomfortnější zázemí pro pořádání akcí v hlavním městě Praze, což významně přispívá k věhlasu těchto akcí.

Při pořádání akcí se společnost ABF aktivně zaměřuje nejen na prezentaci navazujících oborů, ale také na doprovodné programy, jako je interaktivní zábava, celoživotní vzdělávání a setkání se zajímavými osobnostmi. Jedním z projektů, který podporuje, je Soutěžní přehlídka stavebních řemesel SUSO, která se snaží popularizovat stavební řemesla a podnítit zájem o jejich studium. Společnost ABF také stojí za projektem Young Architect Award, který pomáhá mladým architektům najít si místo na současné architektonické scéně. Všechny tyto aktivity jsou organizovány v úzké spolupráci s odbornými garanty a profesionály v oboru.

#### **4.1.2 Výstava Cine Gear Expo**

Jde o specializovanou výstavu Cine Gear Expo, která se koná v Los Angeles. Tato akce nabízí umělcům a technikům příležitost seznámit se s nejnovějšími technologiemi a postupy, včetně hardwaru pro snímání obsahu, softwaru pro práci s ním, podpůrného vybavení a produkčních služeb. Pozvaní účastníci získají praktické školení, znalosti a dovednosti od světových technologických špiček a navážou kontakty s kolegy, a to vše v profesionálním a příjemném prostředí studia.

Cine Gear Expo je významnou akcí svého druhu ve Spojených státech, která každoročně přitahuje profesionály z celého světa do Hollywoodu v Kalifornii, USA. Konference trvá čtyři dny a zahrnuje prezentaci nejnovějších exponátů, premiérové a mistrovské semináře, soutěž filmových festivalů s promítáním finalistů a slavnostním vyhlášením, oznámení nových produktů, soutěž o inovativní technické ceny, speciální promítání a další akce.

Tato akce bude dále zmíněna v kapitole Zhodnocení výsledků a doporučení pro návrh nového veletrhu konajícího se právě v areálu PVA EXPO PRAHA.

## **4.2 Analýza vnějšího prostředí**

V následující kapitole bude dle teoretické části provedena analýza vnějšího prostředí na zvoleném podniku. Tato analýza se bude skládat ze tří částí. Jako první bude provedena

PEST analýza pro posouzení vlivu externího prostředí na danou organizaci. Dále bude provedena analýza Porterova modelu konkurenčních sil k analýze konkurenčního prostředí daného podniku či odvětví. A jako poslední bude sestavena EFE matice k souhrnu příležitostí a hrozeb.

#### **4.2.1 PEST analýza**

V této kapitole bude provedena PEST analýza pro podnik PVA a.s. a její činnost, což je provoz areálu PVA EXPO PRAHA.

##### **Politicko-legislativní faktory**

Tyto faktory mohou zahrnovat například regulace v oblasti pořádání veřejných akcí. V tomto PVA EXPO PRAHA by mohlo být ovlivněno politickými a legislativními změnami týkajícími se pořádání veřejných akcí, jako jsou zákony a předpisy týkající se bezpečnosti (např. Zákon č. 309/2006 Sb. Zákon, který stanovuje bezpečnostní podmínky při poskytování služeb a bezpečnosti na pracovišti), hygieny a pořádku.

Dále to může být zákon o veřejných zakázkách č. 134/2016 Sb., který stanovuje pravidla pro zadávání veřejných zakázek, které mohou být relevantní pro výstavu veřejných zakázek v rámci výstav a akcí pořádaných PVA EXPO PRAHA.

Jako další je tu zákon o ochraně osobních údajů č. 101/2000 Sb., který určuje pravidla pro sběr, zpracování a uchování osobních údajů návštěvníků nebo nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů (GDPR), které určuje pravidla pro ochranu osobních údajů v celé Evropské unii a může být relevantní pro sběr a zpracování osobních údajů návštěvníků.

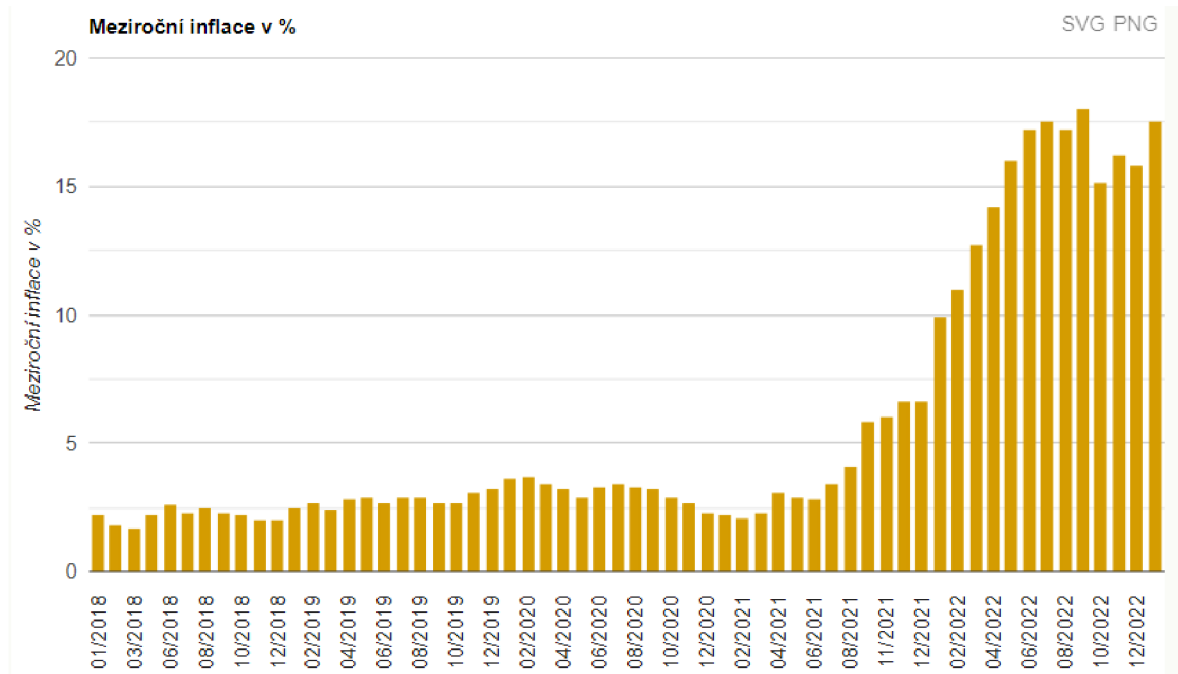
Nebo například nařízení evropské unie pro ochranu životního prostředí či volného pohybu zboží a služeb v rámci vnitřního trhu (např. Nařízení RoHS (Restriction of Hazardous Substances) omezuje používání určitých nebezpečných látek v elektrickém a elektronickém zařízení, aby se snížilo množství nebezpečných odpadů. Toto nařízení pomáhá zajistit volný pohyb zboží v rámci EU).

##### **Ekonomické faktory**

Mezi hlavní **ekonomické** faktory patří vývoj inflace v České republice. Jak je vidno na následujícím grafu. Vývoj inflace za posledních pět let je v pro Českou republiku velkým problémem. Razantní nárůst začal v lednu roku 2022, kde nárůst činil 9,9 %, což byla mírně nad prognózou ČNB. Tímto tempem vzrostla nad horní hranici tolerančního pásma cíle ČNB.

Hlavním inflačním tlakem byl růst regulovaných cen v důsledku zdražení energií souvisejících s bydlením po ukončení dočasného prominutí DPH na elektřinu a plyn. Vývoj je vyobrazen na následujícím grafu.

Obrázek 15: Vývoj inflace

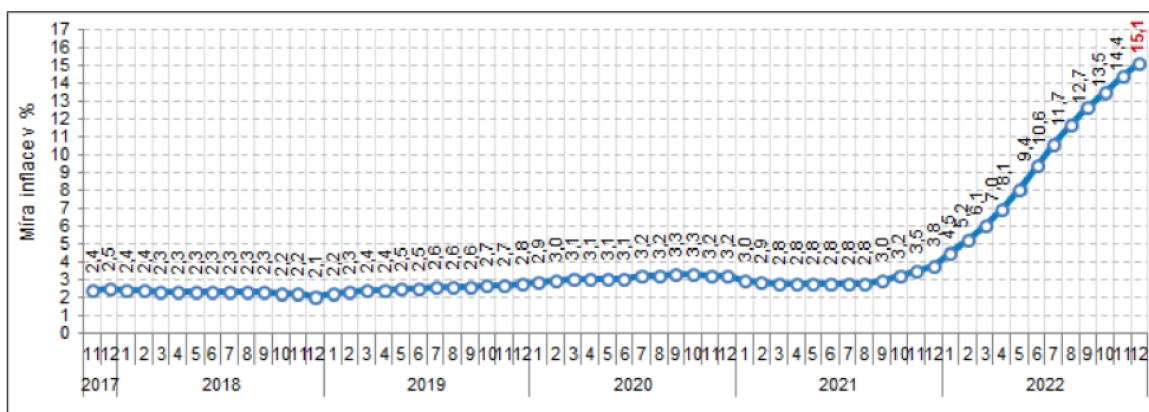


Zdroj: Kurzy.cz

V roce 2022 dosáhla průměrná roční míra inflace v České republice hodnoty 15,1 %. Následující graf zobrazuje vývoj průměrné roční míry inflace od roku 2017 až do konce roku 2022. Tato míra je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, který zahrnuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za posledních 12 měsíců v porovnání s průměrem 12 předchozích měsíců.

Obrázek 16: Míra inflace

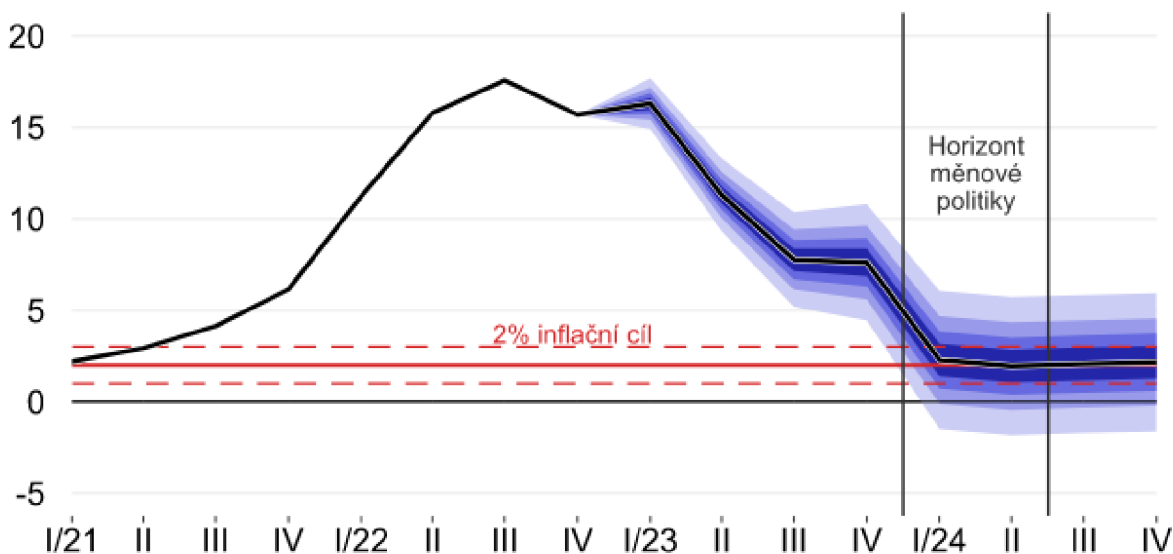
Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen



Zdroj: ČSÚ

Prognóza ČNB stanovuje, že v prvním čtvrtletí roku 2023 ještě inflace dočasně poroste a poté začne klesat. V první polovině roku 2024 se poté vrátí k cíli, což jsou momentálně 2 %. Prognóza je vyobrazena na následujícím grafu.

Obrázek 17: Prognóza inflace



Zdroj: ČNB

V kontextu vytápění hal na výstavišti je významným faktorem vývoj cen elektřiny. Na následujícím grafu je znázorněn pokles cen elektřiny, který je monitorován na základě ceny za 1 MWh. Z grafu je patrné, že ceny elektřiny klesají, neboť v nejvyšším bodě, tj. dne 23.8.2022, dosáhly ceny elektřiny hodnoty 24 240 Kč za 1 MWh, zatímco k dnešnímu dni, tedy k 9.3.2023, je cena stanovena na 3 281 Kč za 1 MWh. Pokud výstaviště nemá s dodavatelem elektřiny

fixovanou smlouvu, významné snížení ceny elektřiny by mohlo výrazně pozitivně ovlivnit jejich finanční situaci.

Obrázek 18: Vývoj cen elektřiny



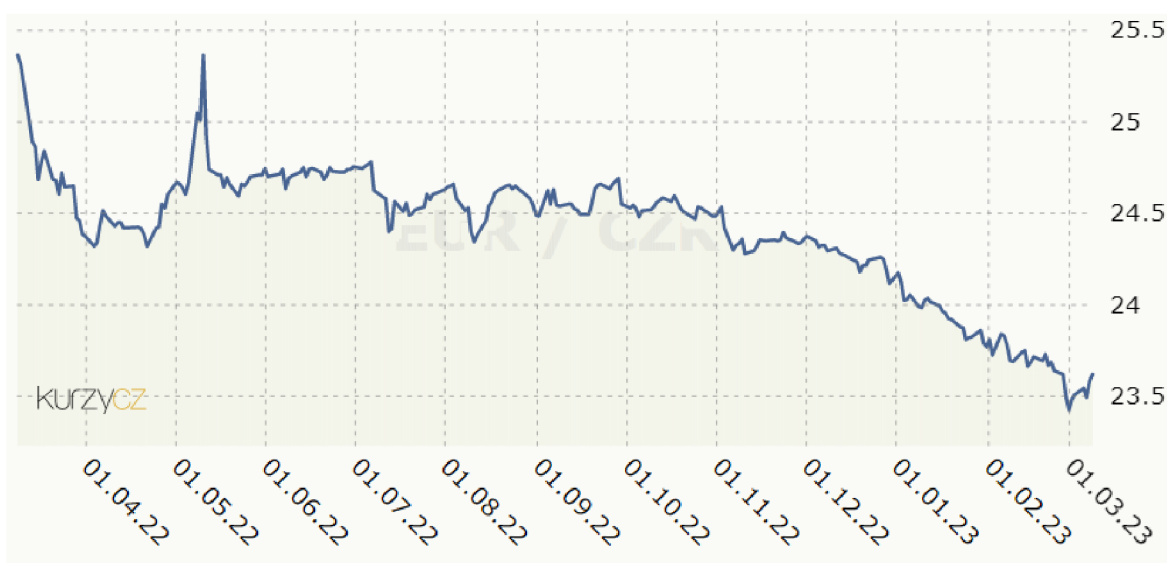
Zdroj: Kurzy.cz

Dalším důležitým ekonomickým faktorem je vývoj měny EUR. Většiny akcí pořádaných na pražském výstavišti v Pražských Letňanech se totiž nezúčastňují jen Čeští občané, ale také občané z jiných zemí Evropské unie. Toto platí jak pro návštěvníky, tak i pro vystavovatele. Jelikož je euro nejčastější měnou v Evropské unii, jelikož se využívá v 19 z 27 členských států, je důležité zaměřit se na vývoj této měny.

Na následujícím grafu, který vyobrazuje vývoj EUR vůči CZK je vidno, že euro za poslední rok značně kleslo. Největší hodnotu mělo 11.5.2022, kde navršilo hodnoty 25,365 Kč. K dnešnímu dni 9.3.2023 je stav eura stanoven na 23,62 Kč. Pokles hodnoty eura může mít dopad na návštěvnost a účast zahraničních návštěvníků a vystavovatelů na výstavách a akcích. Nízká hodnota eura však může být také výhodou pro exportéry a firmám působícím na výstavišti, kteří mohou získat výhodnější podmínky pro obchodování se zahraničím. Záleží tedy na konkrétní situaci a strategii PVA EXPO a.s., jaký dopad bude mít vývoj měny EUR na jejich činnost.



Obrázek 19: Vývoj EUR



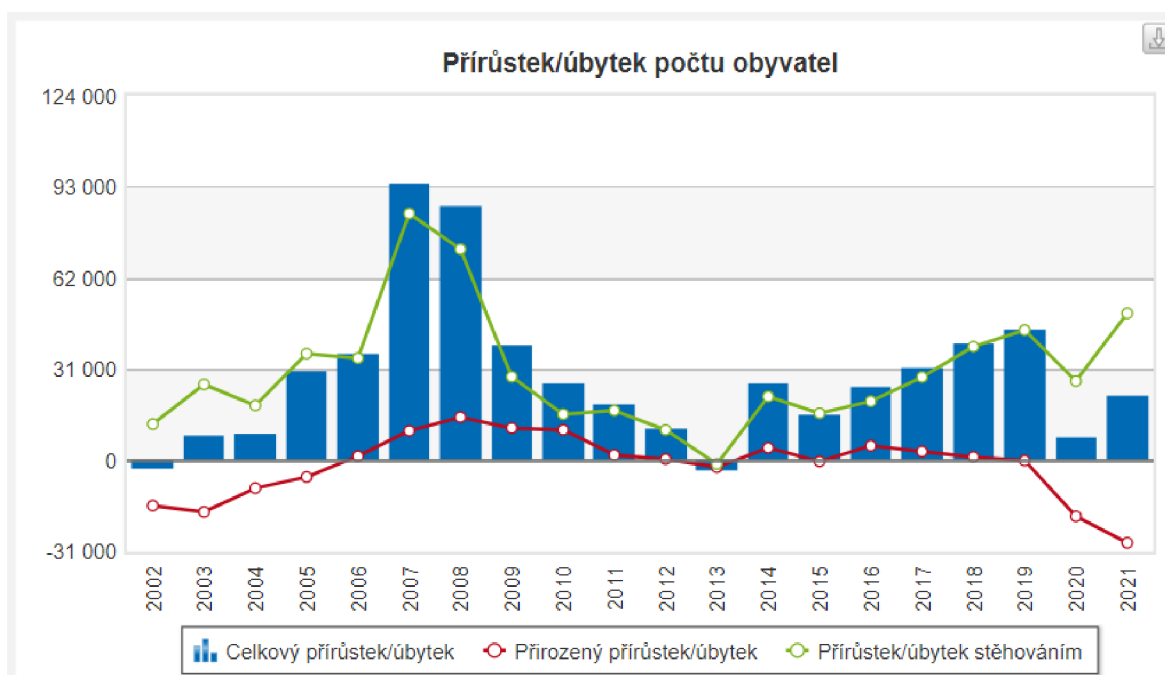
Zdroj: Kurzy.cz

### Sociální a demografické faktory

Hlavním místem činnosti firmy PVA EXPO a.s. je výstaviště na Pražských Letňanech. Tím, že výstavy mají široký obzor různých témat, si prakticky každý přijde na své, takže podstatná část obyvatel, jak Prahy, tak i České republiky představují cílovou skupinu alespoň jednoho z každoročně pořádaných veletrhů.

Proto je důležitým údajem počet obyvatel a jeho vývoj. K 30.9.2022 je datováno 10 526 937 obyvatel v České republice. Na následujícím grafu lze sledovat vývoj přírůstku či úbytku počtu obyvatel České republiky za posledních 20 let. Na tomto grafu je jasně vidět fakt, že na celkovém přírůstku či úbytku se více podílí stěhování obyvatel nežli přirozený přírůstek či úbytek. Na základě těchto informací lze vyvodit, že PVA EXPO PRAHA by mohl být ovlivněn faktorem migračních toků, které mohou mít vliv na počet návštěvníků a vystavovatelů na výstavišti. Pokud bude docházet k migraci z jiných zemí do České republiky, může to znamenat zvýšení počtu návštěvníků a vystavovatelů na výstavišti, ale i naopak.

Obrázek 20: Přírůstek/úbytek počtu obyvatel



Zdroj: ČSÚ

Na následující tabulce je možno vidět počet obyvatel hlavního města Prahy a průměrnou mzdu obyvatelstva hlavního města České republiky. K datu 12.12.2022 je datováno 1 281 219 obyvatel hlavního města Prahy s průměrnou hrubou mzdou 48 848 Kč.

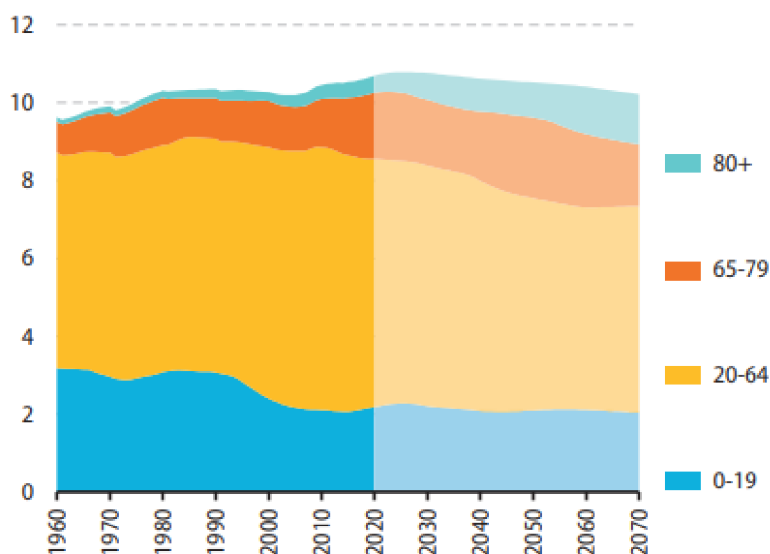
Tabulka 1: Počet obyvatel města Prahy a průměrná hrubá mzda

Ukazatel	Měřicí jednotka	Období	Hodnota ukazatele	Růst * (pokles) v %	Datum poslední aktualizace
Počet obyvatel <sup>1)</sup>	Metodika	k 30.09.2022	1 281 219	+0,5	12.12.2022
Průměrná hrubá mzda	Kč	1.-3. čtvrtletí 2022	48 848	6,7	05.12.2022

Zdroj: ČSÚ

Na dalším grafu je vyobrazena věková struktura obyvatelstva v milionech. Každá věková kategorie má jiné záliby, a proto jí bude zájmat jiná výstava či veletrh než jiné.

Obrázek 21: Věková struktura obyvatelstva

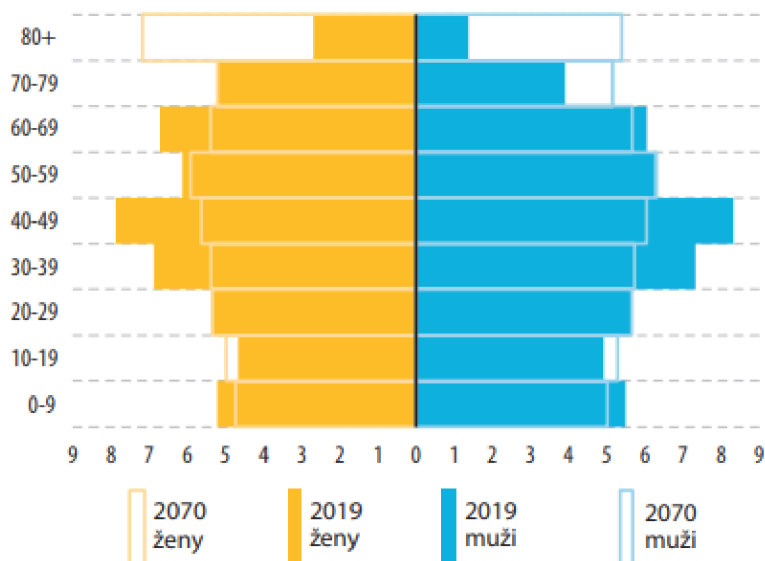


Zdroj: Eurostat

Například veletrh FOR Games bude mířen většinou na dospívající nebo dospělé jedince s věkem do 40 let. FOR Babies bude zase cíleno na rodiče většinou mladšího věku, zatímco například FOR Arch (stavební veletrh) je více zaměřen na starší zákazníky, kteří například hledají inspiraci na rekonstrukci svého domu. Samozřejmě toto cílení není směřované pouze na tyto věkové kategorie, ale dle návštěvnosti jde sledovat největší zastoupení právě těchto věkových skupin.

Dalším aspektem je struktura pohlaví obyvatelstva. Na následujícím grafu je vyobrazena věková pyramida, která sleduje rozdíl věkových skupin na celkovém počtu obyvatel v procentech.

Obrázek 22: Věková a genderové rozložení



Zdroj: Eurostat

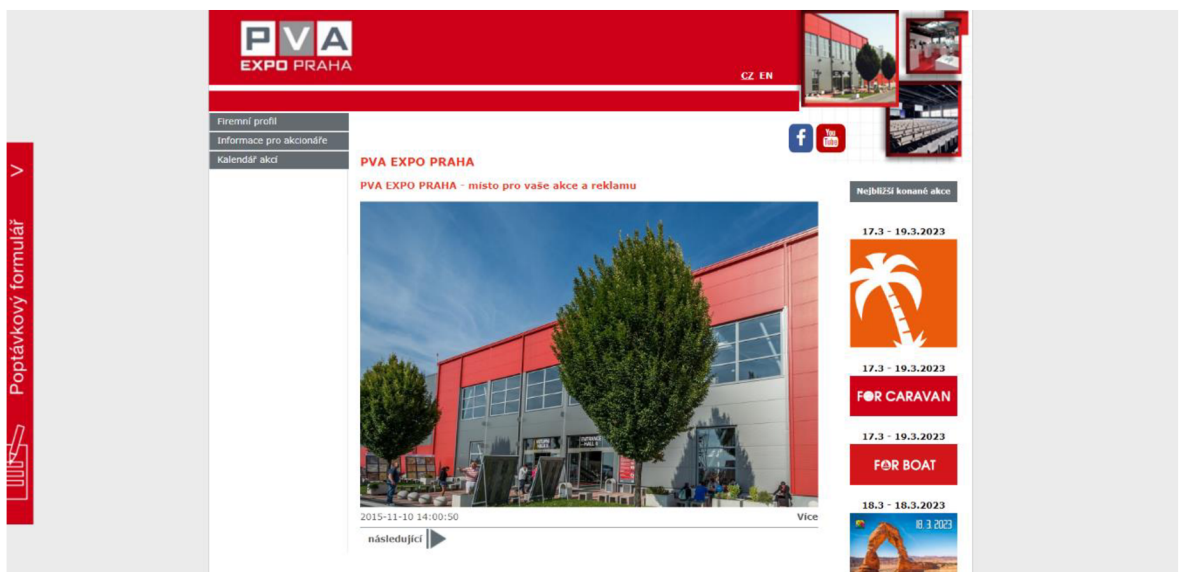
Některé veletrh se zaměřují právě i na pohlaví. Například FOR Fishing bude až na pár výjimek cílit na mužskou část spotřebitelů, zatímco veletrh FOR Beauty bude zaměřen na ženskou část spotřebitelů.

### Technologické faktory

V rámci technologického pokroku dochází v tomto oboru ke změnám, ale ne jako na trzích orientovaných na zboží. V rámci poskytování služeb se ale také musí inovovat. Například rozvoj komunikačních technologií a nestálé vylepšování standardů pro online komunikaci. Například inovace webových stránek a infrastruktury komunikačních kanálů pro snadnější komunikaci s klienty.

Pro porovnání jsou níže vyobrazeny dvě verze webových stránek. Na prvním je vyobrazen starý web.

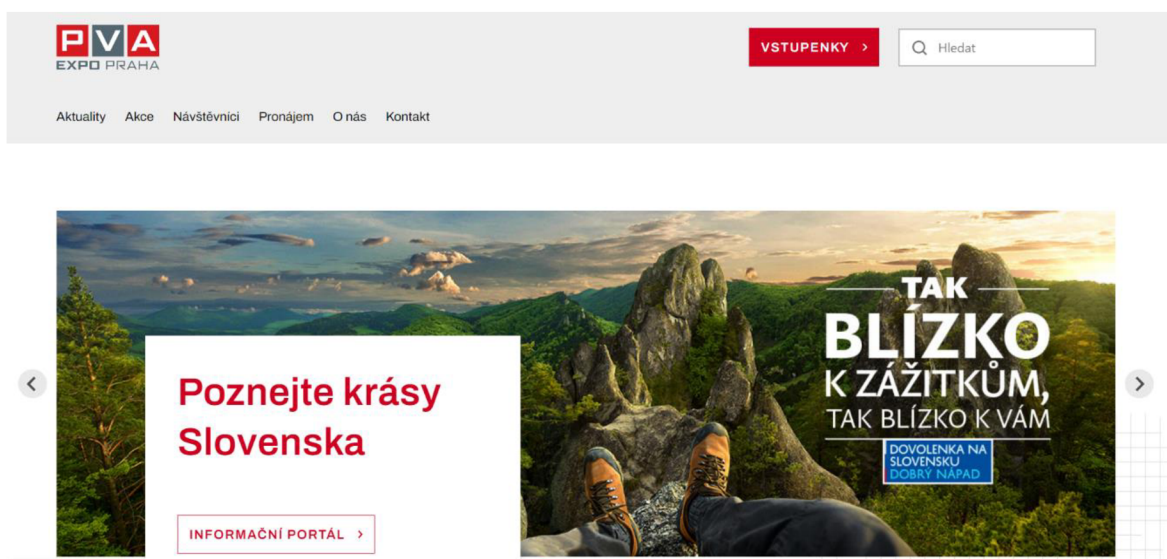
Obrázek 23: Starý web PVA EXPO PRAHA



Zdroj: <https://pva.cz>

Na druhém obrázku je vyobrazen web nový.

Obrázek 24: Nynější web PVA EXPO PRAHA



Zdroj: <https://www.pvaexpo.cz>

Webové stránky nejsou jediným faktorem, který ovlivňuje kvalitu služeb. V rámci výstaviště se jedná například o klimatizaci či vytápění v halách, připojení na Wi-Fi, různé technické pomůcky jako jsou například digitální panely, displeje a další zařízení sloužící ke zkvalitnění poskytovaných služeb.

#### 4.2.2 Porterův model konkurenčních sil

V této kapitole bude provedena analýza Porterova modelu konkurenčních sil pro firmu PVA EXPO a.s.

##### **Potenciální konkurenti**

Směr potenciální konkurence představuje nejmenší hrozbu ze všech pěti faktorů. Tato hrozba je minimální, jelikož vstup na trh s výstavišti je enormně náročný. Vyžaduje vysoké investice, a to jak do infrastruktury podniku, pozemku potřebného pro stavbu areálu, tak i do technologické stránky. Dále je nutné specifické know-how organizace veletrhů a konvencí a řízení obdobného zařízení. PVA EXPO a.s. s výstavištěm PVA EXPO PRAHA zaujímá v ČR dominantní pozici, a proto je v tomto odvětví šance nové firmy na prosazení velmi nízká.

##### **Konkurence**

I přes dominantní pozici firmy PVA EXPO a.s. na trhu s výstavišti je poměrně rozsáhlá. Mezi hlavní konkurenty patří Výstaviště Brno, Veletržní Palác Praha v Pražských Holešovicích. Ti zaujímají největší pozici na trhu s výstavišti.

Dále se na trhu nachází Výstaviště Liberec, Výstaviště Lysá nad Labem, Výstaviště České Budějovice, Výstaviště Jablonec nad Nisou, Výstaviště FLORA OLOMOUC, Výstaviště Černá louka Ostrava, IDEON Pardubice a mnoho dalších. V hlavním městě se nachází i mnoho dalších výstavních ploch. Například INCHEBA EXPO PRAHA, Výstaviště Landesmesse Stuttgart-čes-něm.prům.komo, Výstaviště Leipziger Messe, Výstaviště Messe Berlin, Výstaviště Poznaň a mnoho dalších.

Mezi konkurenci výstaviště mohou patřit také muzea a podobné instituce pořádající jedinečné akce s podobnou tematikou.

### **Dodavatelé**

Jelikož firma vlastní stavbu areálu včetně jeho vybavení, je závislá primárně na dodání dodatečných prostředků nad kapacitu výstaviště při výjimečných situacích a na personálu, který dodávají externí agentury.

Bez těchto agentur a personálu, který dodávají by infrastruktura výstaviště nemohla fungovat. Tento personál zastupuje klíčové pozice potřebné k úspěšnému průběhu veletrhu. Proto je zapotřebí, aby udržovala dobré vztahy s těmito agenturami a jejich zaměstnanci. Musí se snažit zlepšovat pracovní podmínky a investovat zdroje do modernizace vybavení využívané pro průběh veletrhu.

Jelikož firma spolupracuje s více agenturami, diverzifikuje riziko nedostatku zaměstnanců při konfliktu s jednou s agentur. Právě množství agenturu, se kterými firma spolupracuje ale komplikuje vztahy mezi ostatními v zásadních otázkách, které například zahrnují finanční ohodnocení vykonávané pozice personálem konkrétní agentury.

Dodatečný materiál si firma většinou pronajímá od společnosti Párty nábytek, která se soustředí na půjčování nábytku na společenské akce a má pobočku na adrese Cukorvarská 984 v Čakovicích. Právě tato lokalita poblíž areálu z této firmy činí skvělou příležitostí pronájmu externího dodatečného zařízení od dodavatele, se kterým již společnost určitou dobu jedná a má s ním dobré vztahy.

Jako dalším dodavatel by se mohli uvést samotní vystavovatelé, kteří jsou v tomto ohledu speciální, jelikož spadají i do kategorie spotřebitelé. Ti právě svou účastí utváří veletrhy a všechny akce s nimi spojované. Laicky řečeno, bez účastníků se vystavovatelů by nebylo co vystavovat, a tudíž by se veletrhy nemohly uskutečnit a provoz výstaviště by ustal.

Jejich vyjednávací pozice sice tkví v jednotě, ale konkurenční styl chování během veletrhu za účelem upoutání pozornosti návštěvníků nutí vystavovatele k poměrně kompromisnímu jednání v ohledu na požadavky výstaviště na pronájem prostor na veletrhu.

## **Spotřebitelé**

Spotřebitelskou část lze rozdělit na návštěvníky a vystavovatele. Ti nejprve smlouvou o pronájmu prostor pro své výstavní potřeby spadají pod spotřebitele společnosti. Díky vystavovatelům existuje obsah veletrhů a ty se mohou uskutečnit. Tím, že se těchto veletrhů účastní poté plní také funkci dodavatele obsahu, který je určen druhé kategorii spotřebitelů v tomto procesu, a to návštěvníkům.

Návštěvníci jsou druhý základní kámen úspěšného veletrhu. Téma veletrhu přiláká jistou část návštěvníků všech výstav konající se za výstavní sezónu. Určité veletrhy se specifickou tematikou lákají návštěvníky s určitými potřebami a požadavky. Návštěvnost je důležitým aspektem měření úspěšnosti veletrhu. I když se může zdát, že důležitější roli v tomto procesu hrají vystavovatelé samotní, není tomu tak. Vystavovatelé jsou závislí na návštěvnících (až na určité výjimky, kdy jsou zakázky domlouvány dopředu). Pokud totiž nemají, komu by své zboží či služby předváděli, není důvod, aby se veletrhů účastnili. Z dlouhodobého hlediska snížení návštěvnosti z řad návštěvníků může zapříčinit pokles účasti v řadách vystavovacích firem, a proto je nutné návštěvníky přimět k opětovné návštěvě veletrhů. Naštěstí po pandemii se návštěvnost, jak řad návštěvníků, tak i z řad vystavovatelů razantně zvýšila.

## **Substituty**

Pro firmu představuje substituční hrozba střední riziko, avšak je ovlivněna specifickými charakteristikami poskytovaných služeb. Výstaviště totiž nabízí unikátní možnosti pro přímé spojení mezi firmami a zákazníky, což je obtížné nahradit jinými marketingovými nástroji, jako jsou například online reklamy, event marketing nebo sponzoring.

Avšak s rostoucí digitalizací a online komunikací si firmy mohou vybírat z mnoha alternativních způsobů, jak prezentovat své produkty a služby bez nutnosti investovat do výstavišť a vystavování. To může být pro menší firmy finančně a organizačně výhodné a mohou tím snížit náklady na marketingové aktivity.

Společnost by měla využívat své konkurenční výhody, jako je strategické umístění, moderní vybavení a kvalitní služby pro zákazníky, aby udržela svou pozici na trhu a ovlivnila substituční hrozbu. Navíc by měla investovat do inovací a vývoje nových, ještě zajímavějších způsobů, jak propojit firmy a zákazníky na výstavách a akcích. Tím by dokázala přinést ještě větší přidanou hodnotu svým zákazníkům a ovlivnit tak substituční hrozbu ve svůj prospěch.

### 4.2.3 Matice EFE

V této kapitole bude sestavena External Forces Evaluation matice. Jedná se o nástroj pro hodnocení vnějšího prostředí firmy PVA EXPO a.s., který slouží k identifikaci klíčových faktorů, které mohou ovlivnit úspěšnost firmy na trhu. Tato matice bude rozdělena na sekce příležitosti a hrozby. Na základě analýzy vnějšího prostředí firmy pomocí použitých metod se jedná o subjektivní autorem vytvořené hodnocení.

Tabulka 2: EFE matice PVA EXPO a.s.

<b>Příležitosti</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Vážené hodnocení</b>
Vztahy s dodavateli	0,15	4	0,60
Bariéry pro vstup na trh s výstavišti	0,25	3	0,75
Zvýšení návštěvnosti po pandemii	0,20	4	0,80
Rozvoj podpůrných technologií	0,20	3	0,60
<b>CELKEM</b>	<b>1,00</b>	-----	<b>2,75</b>
<b>Hrozby</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Vážené hodnocení</b>
Digitalizace a rozvoj nových technik online marketingu	0,15	3	0,45
Regulační omezení a zákony	0,15	2	0,30
Zdražující se náklady na provoz	0,20	2	0,40
Potenciální konkurence	0,25	2	0,50
Konkurence na trhu	0,25	2	0,50
<b>CELKEM</b>	<b>1,00</b>	-----	<b>2,15</b>

Zdroj: Vlastní zpracování



Vztahy s dodavateli a bariéry pro vstup na trh s výstavišti jsou nejvýznamnější příležitosti pro firmu PVA EXPO a.s. Tyto faktory by měly být využity k rozvoji strategických partnerství a k vytvoření výhodného prostředí pro růst v oboru výstavišť.

Zvýšení návštěvnosti po pandemii a rozvoj podpůrných technologií také představují příležitosti pro firmu, které by mohly být využity k inovaci a zlepšení zážitku z návštěvy výstav.

Digitalizace a rozvoj nových technik online marketingu, regulační omezení a zákony, zdražující se náklady na provoz a konkurence na trhu jsou nejvýznamnější hrozby pro firmu PVA EXPO a.s. Tyto faktory by měly být pečlivě sledovány a firmě by měly pomoci se přizpůsobit novým trendům a změnám v oboru.

### **4.3 Analýza vnitřního prostředí**

#### **4.3.1 Marketingový mix 7P**

Společnost a její činnost spadá do sektoru služeb, a proto je nutné provést audit marketinkového mixu v rámci 7P. Prvky obsáhlé v tomto mixu jsou produkt, cena, distribuce, propagace, proces, lidé, materiálové prostředí.

#### **Produkt**

Firma PVA EXPO a.s. se zabývá poskytováním služeb, a to převážně v areálu PVA EXPO PRAHA. Jedná se o pronájem výstavních prostor. Jak již bylo zmíněno v kapitole soustředící se popisu areálu, PVA EXPO PRAHA disponuje osmi výstavními halami, které jsou vybavené pro uspořádání akcí všeho druhu. Jedná se o logisticky skvělé rozdělení areálu do určitých sektorů, které obsahují veškeré vybavení potřebné vystavovateli pro zdárný úspěch veletrhu.

K tomu samozřejmě patří dodatečné služby jako je připojení Wi-Fi, možnost dodatečného nábytku či fontány s pitnou vodou a další služby zpříjemňující průběh veletrhu. Dále se zde nachází technické služby poskytované společnostmi. Po ně spadá výpomoc s nakládkou zboží, připojení k elektrické síti, vodovodní síti a další stánkové služby. Ve vstupní hale II se také nachází stánek, kde si vystavovatelé mohou pojistit vystavované zboží.

Kongresové služby jsou další formou produktu nabízeným v areálu. Společnost nabízí i organizaci kongresů a konferencí včetně pronájmu kongresových sálů, technického vybavení, cateringových služeb a dalších souvisejících služeb.

Co se týče cateringových služeb, společnost díky spolupráci se Stones catering nabízí možnost stravování pro vystavovatele i návštěvníky v prostorách areálu během konání akce,

a to ve formě restaurace, venkovních stánků či kavárny, nebo ve formě automatů s jídlem či pitím.

Jako další dodatečné služby poskytované během veletrhů je šatna pro návštěvníky, bankomaty pro výběr hotovosti, průvodce veletrhem v jak fyzických, tak i digitálních formách a také parkování, které se nachází buď přímo uvnitř areálu nebo na rozsáhlé štěrkové ploše u areálu výstaviště. Reklamní a propagační služby přímo v areálu na výstavních plochách různých forem jsou další dosti používanou službou, která je poskytována klientům společnosti na základě domluvy.

Součástí areálu je i Press centrum, kde mohou akreditovat novináři, kteří se budou chtít zúčastnit veletrhů. Další podpůrnou službou je e-shop, na kterém se vyskytují služby a zboží související s veletrhy.

Při určitých akcích společnost také organizuje večírky pro vystavovatele a zařizuje podpůrný program.

## **Cena**

Cena je důležitý faktor, který společnost řeší s klienty před a během veletrhu. Základním způsobem stanovení ceny pronájmu prostor je zpracování požadavků klienta. Rozměr samotného prostoru požadovaný klientem k výstavbě stánku či doprovodného programu je hlavním bodem při stanovení ceny. Dle rozměru se částka za výstavu může pohybovat od řádu desítek tisíc až k částkám překračující milion korun. Dodatečné služby jako je připojení k vodovodní či elektrické síti je také zpoplatněno jako i další služby jako je například připojení k Wi-Fi či dodatečné dodání nábytku.

Za určitou částku (v řádu tisíců) si může vystavovatel zařídit parkovací kartu, která mu umožní vjezd a parkování přímo v areálu bez dalšího zpoplatnění. Tato karta je omezena na vozidlo, které ho má za předním sklem. Počet vystavovatelů pro určitou firmu je důležitým faktorem pro částku za parkovací karty. Čím více vystavovatelů, kteří požadují parkovací karty, tím více se tato cena zvedá. To samé platí pro vystavovatelské visací karty umožňující neomezený vstup v časovém rámci konání veletrhu.

Samotné parkovné pak pro jedno vozidlo vyjde na 200 korun za osobní automobil a 650 korun za nákladní automobil. K dispozici je 700 míst pro vystavovatele a návštěvníky, avšak pro veřejnost je ovšem k dispozici míst 350. To se určuje na typu akce, jelikož se parkoviště nachází na venkovní ploše areálu, na které občas probíhají doprovodné programy, tím pádem se počet dostupných míst zredukuje. Na majitelé průkazu ZTP/ZTPP se parkovné nevztahuje

a mají parkování zdarma. To samé platí ohledně parkování kol, motorek a scooterů. Parkovné se vztahuje pouze na zámkové parkoviště v rámci areálu PVA EXPO PRAHA.

Dalším faktorem je cena za vstupné na veletrh. Jak už bylo zmíněno vystavovatelé s odpovídající visací kartou mají neomezený vstup do prostor areálu během veletrhu. Tyto karty se dále mohou zařídit pořadatelé akce, personál doprovodných služeb, či novináři akreditovaní předem. Ti, kteří se předem neakreditovali mohou po předložení novinářského průkazu vstoupit a v press centru si tuto kartu vyzvednout. Karty jsou označeny názvem veletrhu a datem konání. Tyto karty také mohou sloužit k dalším cenovým úlevám. Například vystavovatelé s touto kartou mají nárok na procentuální slevu na stravování v restauracích uvnitř areálu. Výše slevy se liší dle probíhající akce. Pořadatelská či novinářská karta dále zastupuje funkci parkovací karty. Díky ní mají akreditovaní novináři a pořadatelé parkování zdarma.

Nikdo jiný krom personálu a složek státních orgánů (policie, hasičská služba po předložení průkazu) nemá nárok na vstup zdarma. Jediná výjimka jsou majitelé průkazu ZTP/ZTPP, kteří stejně jako parkování mají vstup zdarma s možností jedné osoby, která zastupuje doprovod jedince. Na určité akce jsou dále udělovány výjimky, a to každoroční veletrh Sběratel, což je kontraktní veletrh zaměřující se na vzácné a sběratelské objekty, kam mají ženy vstup zdarma.

Ostatní členi veřejnosti musí uhradit částku, která je nastavena pro vstup na veletrh. Drtivá většina cen za vstup na veletrh se pohybuje okolo 140 až 180 Kč. V jistých výjimkách se cena za vstup může změnit. Jisté akce jako byl například březnový MOTOCYKL Praha 2023, kde cena za vstup vyšplhala až na 300 Kč. Naopak na akcích jako jsou Stříbrné vánoční dny je cena nastavena na 60 Kč.

Důchodci mají nárok na 50% slevu vstupného na každou akci. Děti do dvanácti let mají vstup zdarma.

Ceny za občerstvení se pohybují okolo 30 Kč za polévky a předkrmy až po 200 Kč za plnohodnotné jídla.

## **Distribuce**

Společnost zaměřuje své služby především na areál výstaviště PVA EXPO PRAHA a na svůj e-shop Shopex.cz. Hlavním zaměřením společnosti je však výrazně koncentrováno na areál výstaviště, kde se odehrává většina jejích činností.

## **Komunikace**

V rámci propagace PVA EXPO a.s. využívá reklama v médiích. Společnost využívá reklamu v tiskových a online médiích, např. vyvěsuje billboardy po celé rozloze města Prahy

a jeho okolí, nebo zveřejňuje inzeráty v odborných časopisech, které se poté vyskytují na základě spolupráce na pultech v areálu během veletrhů. Dále využívá bannerovou reklamu na webových stránkách týkajících se oblasti výstav a veletrhů s přesnými informacemi ohledně data jejich konání.

Jako další využívá public relations (PR), kde pracuje na vytváření dobrého jména firmy prostřednictvím public relations aktivit. Například spolupracuje s dětskými domovy a na určitých akcích plánuje a financuje zájezdy děti z těchto dětských domovů do areálu na veletrhy a pořádá pro ně doprovodné akce.

Dále společnost a její zaměstnanci provádí osobní prodej. Jelikož se většina veletrhů koná každoročně, personál často pracuje se stejnou klientelou, se kterou se snaží udržet skvělé vztahy, na jejichž základě získává dobrou pověst.

Jako další společnost často využívá podporu prodeje. Například akce na slevu na určité výstavy či dokonce vstup zdarma. Často rozdává omezený počet vstupenek na určité budoucí veletrhy zdarma. Častým jevem vyskytujícím se v areálu během veletrhu jsou různé soutěže o hodnotné věci.

Dalším způsobem využívaným touto společností je direct marketing. Společnost používá techniky direct marketingu, jako jsou e-maily, direct mail, nebo telemarketing. Tento typ propagace je zaměřený na vystavovatele, kteří se v minulosti účastnili výstav v areálu, nebo na ty, kteří jsou v oboru aktivní a mohou mít zájem o prezentaci na výstavě.

## **Proces**

Rozložení areálu popsáno v předešlých kapitolách usnadňuje průběh veletrhů. Zákazník během návštěvy areálu nejdříve přijde do kontaktu s personálem obsluhujícím kasu. Po zakoupení vstupenky se přesune ke kontrole vstupu, kde dojde ke kontrole vstupenky. Pokud je kontrola úspěšná návštěvník se ocitne v jedné ze vstupních hal areálu. V každé vstupní hale se nachází informační pult a stojany s průvodci veletrhem, které mohou pomoci návštěvníkovi s orientací na veletrhu.

Dále se ve vstupních halách nachází služby jako je catering, šatna a další aspekty zpříjemňující návštěvu areálu. Systém rozdělení hal na sektory a architektura areálu je přehledná a s dodatečnými informacemi na veletržním průvodci či od personálu na informačních pultech je navigace, jak pro návštěvníky, tak i pro vystavovatele mnohem jednodušší.

Po opuštění vstupní haly se návštěvník areálu dostává přímo do hal, ve kterých probíhá veletrh, který ho zajímá. Pokud ve stejnou chvíli probíhá více výstav současně, jsou na strategická místa umístěny podpůrné materiály jako jsou například infostojky, bannery či

samolepky na kobercích popisující rozložení výstav. V průvodci jsou výstavy barevně odlišeny pro snazší orientaci.

## **Lidé**

Společnost využívá spoluprací s různými externími agenturami, které jim dodávají personál na specifické pozice. První pozicí je úklid. Na tuto pozici si společnost najímá cirká třicet uklízeček, které operují na rozloze celého areálu, jak během veletrhu, tak i po jeho konci, kdy uklízí a připravují areál na další den průběhu výstavy.

Další pozicí je catering a jeho personál. Kapacita personálu se zde odlišuje dle probíhající akce a jejího rozměru. Dále také záleží na dobu trvání veletrhu a jeho doprovodného programu. Například večírky, které jsou součástí určitých veletrhů si žádají větší zastoupení z řad personálu cateringových služeb.

Na další pozice jako je například šatna, kontrola vstupu, informace, výpomoc na stánku, příprava a demontáž stánků a doprovodných programů si společnost najímá externí personál. Kapacita tohoto personálu opět záleží na velikosti veletrhu.

Další pozice, která hrají roli v průběhu veletrhu jsou hasičské jednotky dohlížející na průběh akce, zdravotník a ostraha areálu, která nepřetržitě operuje na jeho pozemcích i mimo konání veletrhů.

Pozici, kterou společnost neřeší skrze agenturu či outsourcing je tým zodpovědný za management akce. Jedná se o tým společnosti ABF (majitele firmy), jehož zaměstnanci jsou rozděleny do jednotlivých týmů, přičemž každý tým má na starost určité veletrhy. Tento personál také zastupuje pozici technického dispečinku, správy areálu a další pozice.

## **Materiální prostředí**

Samotný areál výstaviště s jeho rozlohou a moderním vzhledem. Interiér, který je vhodný, jak pro akce formální, tak i neformální je ukázkovým znakem materiálního prostředí. Dále sem spadá oděv zaměstnanců. Celý areál je stylizovaný do červené barvy a oděvy personálu nejsou výjimkou. Například oděv kontroly vstupu je složen z černých kalhot a červeného trika či bundy. Tím pádem je snadno rozeznatelný. Každá pozice od cateringu až po hostesky předávající ceny na galavečerech má daný svůj oděv.

Samotné vstupenky na akci či průvodce veletrhem, který je každou akci odlišný a obsahuje seznam všech vystavovatelů, mapu areálu, rozpis doprovodných programů a inzerce různých podniků je dalším příkladem materiálního prostředí, které společnost využívá.

### **4.3.2 Analýza zdrojů a kompetencí**

Údaje o společnosti a jejích zdrojů byly převzaty z výročních zpráv společnosti PVA EXPO a.s. a ABF a.s. z roku 2021 (nejnovější).

#### **Finanční zdroje**

Ve výroční zprávě společnosti PVA EXPO a.s. lze nalézt informace o základním a vlastním kapitálu, jakož i o výši tržeb společnosti. Konkrétně byl zaznamenán základní kapitál ve výši 410 000 000 Kč a vlastní kapitál v hodnotě 357 557 000 Kč. Tržby společnosti dosáhly částky 71 529 000 Kč.

V roce 2021 dosáhly náklady společnosti PVA EXPO a.s. celkové výkonové spotřeby ve výši 160 653 000 Kč a ostatních provozních nákladů ve výši 13 878 000 Kč. V důsledku těchto nákladů společnost zaznamenala ztrátu ve výsledku hospodaření po zdanění ve výši -6 003 000 Kč.

Během období 2021 dosáhla společnost PVA EXPO a.s. čistého obrátu ve výši 191 319 000 Kč. V té době neměla žádné dlouhodobé pohledávky, ale měla krátkodobé pohledávky ve výši 121 410 000 Kč, z toho 3 618 000 Kč z obchodních vztahů. Na straně závazků společnost měla dlouhodobé závazky ve výši 71 979 000 Kč a krátkodobé závazky ve výši 154 443 000 Kč.

#### **Hmotné zdroje**

Společnost vlastní dlouhodobý hmotný majetek v podobě pozemků a staveb, který po odpisech dosahuje hodnoty 480 624 000 Kč, který je uvedený jako jediná forma hmotných zdrojů.

Z dat plyne, že společnost PVA EXPO a.s. disponuje vysokým základním kapitálem a vlastním kapitálem, což může svědčit o její finanční stabilitě. Nicméně výsledek hospodaření po zdanění je záporný, což naznačuje, že společnost v uplynulém období utrpěla ztrátu. Tržby jsou relativně nízké v porovnání s náklady na výkonovou spotřebu a ostatní provozní náklady. Čistý obrat je vysoký, ale vysoké krátkodobé závazky a nízký zisk naznačují, že společnost může mít potíže s financováním svých aktivit. Dlouhodobý hmotný majetek v hodnotě 480 624 000 Kč svědčí o tom, že společnost disponuje rozsáhlým majetkem v podobě pozemků a staveb, což může být pro ni výhodou v oblasti pořádání veletrhů a akcí.

#### **Lidské zdroje**

Společnost ABF a.s., která je vlastníkem společnosti PVA EXPO a.s., působí v prostorách areálu PVA EXPO PRAHA a zabezpečuje lidské zdroje pro provoz a činnost

areálu. V organizaci pracuje celkem 59 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do týmů odpovědných za jednotlivé veletrhy. V průběhu veletrhu spolupracuje společnost ABF s externími agenturami, které poskytují požadované lidské zdroje, jako jsou hostesky, promotéři, cateringový a úklidový personál a další funkce nezbytné pro hladký průběh veletrhu.

### **Pověst**

Díky provozování výstavního areálu s dlouhou historií a rozsáhlou nabídkou prostor pro různé akce, včetně mezinárodních veletrhů, má firma PVA EXPO a.s. poměrně dobrou pověst. Je vnímána jako spolehlivý partner pro pořádání akcí a poskytování služeb v oblasti event managementu. Díky svému umístění v Praze a moderním technologiím a vybavení poskytovaným v areálu, se jedná o vyhledávanou destinaci pro pořádání mezinárodních veletrhů a konferencí.

Firma PVA EXPO a.s. také investuje do modernizace a zlepšování svých služeb, což zvyšuje její atraktivitu pro zákazníky a poskytuje jim výhodu v konkurenčním prostředí. Zároveň společnost plní své závazky vůči zákazníkům a dodavatelům a snaží se udržovat dlouhodobé vztahy založené na vzájemné důvěře a spokojenosti.

### **Konkurenční výhoda**

Areál PVA EXPO PRAHA disponuje vysokou kapacitou výstavních hal, což je jedna z jeho hlavních konkurenčních výhod. Areál představuje největší výstavní komplex v České republice. Z hlediska polohy má areál výhodu, neboť se nachází v Praze, což z něj dělá vyhledávaný cíl pro návštěvníky i vystavovatele. V porovnání s největším konkurentem v Praze, Výstavištěm Holešovice, má areál PVA EXPO PRAHA lepší umístění na okraji města s větším prostorem pro dodatečné služby pro návštěvníky i vystavovatele, včetně možnosti parkování v blízkosti areálu. Navíc blízká stanice metra linky C s názvem Letňany umožňuje jednoduchou dopravu zákazníků do prostor areálu.

### **Kompetence**

Jednou z klíčových kompetencí firmy PVA EXPO a.s. je schopnost poskytovat širokou škálu služeb a vybavení výstavních prostor pro vystavovatele a návštěvníky. Firma má také vynikající znalosti v oblasti organizace a propagace velkých výstavních akcí, což zahrnuje plánování, logistiku, marketing a PR. Další kompetencí firmy je schopnost efektivního řízení a koordinace týmu zaměstnanců, kteří mají zkušenosti s organizací velkých akcí a výstav. Firma také projevuje schopnost inovace a adaptace na nové trendy v oblasti výstavnictví a eventů.

Kromě toho firma disponuje rozsáhlým portfoliem referencí a dlouhodobými vztahy s významnými klienty a partnery v oblasti výstavnictví a eventů.

Jako další společnost vlastní e-shop, na kterém se často vyskytují služby a zboží související s veletrhy pořádané v areálu.

### 4.3.3 Matice IFE

V této kapitole bude sestavena Internal Factor Evaluation matice, která slouží ke zhodnocení interního prostředí firmy, tedy ke zhodnocení silných a slabých stránek podniku PVA EXPO a.s. Tato matice bude rozdělena na sekce silné a slabé stránky. Na základě analýzy vnitřního prostředí firmy použitými metodami se jedná o subjektivní autorem vytvořené hodnocení.

Tabulka 3: IFE Matice firmy PVA EXPO a.s.

Silné stránky	Důležitost	Hodnocení	Vážené hodnocení
Diverzifikace rizika v oblasti personálu	0,15	4	0,60
Strategické umístění areálu	0,10	4	0,40
Pověst podniku	0,10	4	0,40
Dominantní pozice na trhu	0,15	4	0,60
Pokrytí dodatečných služeb	0,10	3	0,30
Organizační struktura a zkušený management	0,20	4	0,80
Architektura areálu a výborná logistika	0,20	3	0,80
<b>CELKEM</b>	1,00	-----	3,30
Slabé stránky	Důležitost	Hodnocení	Vážené hodnocení
Záporný výsledek hospodaření	0,20	2	0,40



Nedostatek krátkodobých pohledávek	0,15	2	0,30
Outsourcing personálu	0,10	2	0,20
Závislost na sezónnosti odvětví	0,20	2	0,40
Vysoké náklady na provoz areálu	0,35	2	0,70
<b>CELKEM</b>	<b>1,00</b>	-----	<b>2,00</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Firma má mnoho silných stránek, které jí umožňují udržet svou dominantní pozici na trhu a přinášet přidanou hodnotu pro zákazníky. Patří mezi ně diverzifikace rizika v oblasti personálu, strategické umístění areálu, pověst podniku, dominantní pozice na trhu, pokrytí dodatečných služeb, organizační struktura a zkušený management a architektura areálu a výborná logistika.

Na druhé straně, firma musí řešit několik slabých stránek, jako jsou záporný výsledek hospodaření, nedostatek krátkodobých pohledávek, outsourcing personálu, závislost na sezónnosti odvětví a vysoké náklady na provoz areálu.

Firma by měla využít své silné stránky ke zlepšení svého hospodaření a k řešení slabých stránek. Například by mohla zlepšit účinnost svého personálního řízení, aby snížila náklady na personál, a zlepšit své vztahy s dodavateli, aby snížila náklady na provoz.

Firma by mohla také využít své silné stránky k rozvoji nových příležitostí, jako je zvýšení návštěvnosti po pandemii, rozvoj podpůrných technologií a rozšiřování svého podílu na trhu.

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Na základě syntézy dat z provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí, provedených v sekci "Vlastní práce", bude v této části představen návrh marketingové strategie pro zavedení nového veletrhu, který bude společností uveden na trh, na který dosud nevstoupila svými veletrhy. Nejdříve dojde k vyhodnocení situace společnosti, dále k představení veletrhu a jak poslední k finalizaci tvorby marketingové strategie a uvedení dat pro implementaci této strategie.

### 5.1 Vyhodnocení stávající situace společnosti

Prvním krokem důležitým k utvoření závěru o analýze podniku je vytvoření SWOT matice, která bude reflektovat příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího prostředí a také silné a slabé stránky společnosti.

Tabulka 4: SWOT matice firmy PVA EXPO a.s.

Vnitřní faktory	
Silné stránky	Slabé stránky
Diverzifikace rizika v oblasti personálu	Záporný výsledek hospodaření
Strategické umístění areálu	Nedostatek krátkodobých pohledávek
Pověst podniku	Outsourcing personálu
Dominantní pozice na trhu	Závislost na sezónnosti odvětví
Pokrytí dodatečných služeb	Vysoké náklady na provoz areálu
Organizační struktura a zkušený management	
Architektura areálu a výborná logistika	
Vnější prostředí	
Příležitosti	Hrozby
Vztahy s dodavateli	Digitalizace a rozvoj nových technik online marketingu
Bariéry pro vstup na trh s výstavišti	Regulační omezení a zákony
Zvýšení návštěvnosti po pandemii	Zdražující se náklady na provoz
Rozvoj podpůrných technologií	Potenciální konkurence
	Konkurence na trhu

Zdroj: Vlastní zpracování

Obecně lze konstatovat, že společnost disponuje silnými stránkami, což jí umožňuje dosáhnout dominantní pozice na trhu a nabízet prvotřídní služby. Zároveň se však musí vypořádat s řadou slabostí, mezi něž se řadí zejména vysoké provozní náklady a závislost na sezónnosti v odvětví. Bylo však rovněž identifikovány příležitosti v oblasti vztahů s dodavateli a rozvoje podpůrných technologií, avšak společnost musí čelit různým hrozbám, jako jsou digitalizace a regulační omezení. Využití silných stránek pro posílení pozice na trhu a minimalizaci dopadu na slabé stránky a hrozby je adekvátní postup, který by se společnost měla ubírat.

Zavedení nového veletrhu by mohlo společnosti přinést nové možnosti spolupráce s novými dodavateli, upoutat pozornost nové cílové skupiny spotřebitelů a rozšířit tak repertoár nabízených služeb.

## **5.2 Veletrh FOR FILM a pořádané akce v PVA EXPO PRAHA**

Odvětví filmového průmyslu je pro PVA EXPO a.s. a její veletrhy v areálu PVA EXPO PRAHA jsou dosud neprozkoumané, ale to samé platí pro konkurenci v rámci výstavišť po celé České republice. Filmový průmysl je dotován státem, a přestože vznikají neustále nové projekty, výstavy a akce. V této oblasti není na území státu příliš mnoho událostí.

Největší událostí filmového průmyslu je KVIFF neboli Mezinárodní filmový festival Karlovy Vary, což je největší filmový festival v České republice a nejprestižnější filmový festival ve střední a východní Evropě. Jedná se o specializovaný festival, na kterém soutěží celovečerní hrané filmy a je na něm každoročně představeno okolo 200 filmů. Mezi filmaři, distributory, novináři a dalšími profesemi angažujícími se v tomto průmyslu je považován za nejdůležitější událost ve střední a východní Evropě.

Existují i další filmové festivaly odehrávající se na území ČR, například Pragueshorts Film Festival, PAF Olomouc, Zlín film Festival a mnoho dalších. Pokrytí v této oblasti na území ČR existuje, ale právě navrhovaný nový veletrh by na rozdíl od všech zmíněných alternativ byl zaměřen na technickou stránku filmařského průmyslu.

Na drtivé většině konkurenčních akcích se primárně promítají filmy a probíhají rozhovory s herci, režiséry, producenty a dalšími obdobnými profesemi. Na veletrhu FOR FILM by se vystavovalo filmařské vybavení a zabývalo by se technickou stránkou tvorby jak snímků na velké plátno, tak i na televizní obrazovky.

Právě výše zmíněná výstava Cine Gear Expo konající se v americkém Los Angeles je jednou z mála výstav tohoto druhu na světě. V České republice se událost tohoto druhu zatím

nepořádá, což umožňuje společnosti vstup do neprobádaného odvětví a zajistit si tak konkurenční výhodu.

Česká republika je domovem několika filmových škol či oborů zabývajících se tímto průmyslem. Například Filmová akademie Miroslava Ondříčka v Písku, Fakulta multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Filmová a televizní fakulta Akademie múzických umění v Praze, nebo Prague Film School. Často se také oceňují mladé talenty v oboru například sdružení ČFTA (České filmové a televizní akademie), která od roku 1995 uděluje nejprestižnější českou filmovou cenu český lev a od roku 2014 toto předávání organizuje.

Právě z těchto důvodů představuje toto odvětví razantní příležitost pro zaujmutí a zpevnění konkurenční výhody. PVA EXPO PRAHA by tak mohl být první a na krátký časový rámec i jediný areál, na kterém by se veletrh s touto tematikou objevoval. Z hlediska návštěvnosti filmových festivalů by se předpokládala vysoká návštěvnost tohoto veletrhu nejen ze strany zájemců, kteří by mohli získat nové poznatky a dovednosti v této oblasti, ale také ze strany vystavovatelů, kteří by mohli využít příležitosti k prodeji svých produktů a služeb nebo jako způsob získání nových zaměstnanců.

V areálu se v rámci celého roku pořádá mnoho veletrhů s nejrůznější tematikou. Zde je výčet těch nejdůležitějších za rok 2022 s daty a jejich stručným popisem:

- GAUDEAMUS 25.1. – 27.1 (Evropský veletrh pomaturitního a celoživotního vzdělávání)
- Fyzikální veletrh 11.2. (Největší fyzikální týmová soutěž v ČR)
- CZECH ONLINE EXPO 2022 16.2. – 17.2. (Největší český veletrh pro on-line business a e-commerce)
- FOR PASIV, WOOD a Střechy Praha 3.3. – 5.3. (Veletrh kamen, krbů, kotlů, střech a dřevěných a nízkoenergetických staveb)
- FOR FISHING 10.3. – 13.3 (Rybářský veletrh)
- HOLIDAY WROLD A REGION WORLD 18.3. – 20.3. (Mezinárodní veletrh cestovního ruchu a regionální turistiky)
- FOR BOAT a CARAVAN 18.3. – 20.3. (Veletrh lodí a karavanů)
- FOR BIKES 25.3. – 27.3. (Veletrh cyklistiky)
- FOR INTERIOR 31.3. – 3.4. (Veletrh nábytku, interiérů a bytových doplňků)
- FOR GARDEN, PETS a KIDS 31.3. – 3.4. (Veletrh zahradnictví, potřeb pro oděti a domácí mazlíčky)
- FOR BEAUTY 8.4. – 9.4. (Veletrh kosmetiky, kadeřnictví a nehtového designu)

- Výstava stanů 7.6. – 31.7. (Největší výstava stanů v Praze)
- FOR DECOR a HOME 8.9. – 10.9. (Kontrakční veletrh dekorací, bytových a kuchyňských doplňků a dárkového zboží)
- FOR ARCH 20.9. – 24.9. (Stavební veletrh)
- FOR GASTRO a HOTEL 29.9. – 30.9. (Veletrh hotelového a restauračního zařízení, potravinářství a gastronomie)
- FOR GAMES a BABIES 6.10. – 9.10. (Veletrh videoher, interaktivní zábavy a potřeb pro děti a kojence)
- PROFESIA DAYS 12.10. – 13.10. (Veletrh práce)
- FUTUTRE FORCES EXHIBITION 19.10. – 21.10. (Mezinárodní výstava moderních technologií v obraně a bezpečnosti)
- PRAGUE CAR FESTIVAL 29.10. – 30.10. (Největší výstava ve střední a východní Evropě se zaměřením na tuning, motorsport historické automobily a motocykly)

V rámci roku se některé veletrhy konají vícekrát. Například FOR BEAUTY, FISHING, PETS a další se konají jak na jaře, tak na podzim, jelikož obě období nabízí nové možnosti pro výstavní materiál. Během této doby se koná mnoho dalších veletrhů, avšak tyto vyjmenované jsou největšími tahouny.

### **5.3 Návrh zavedení nového veletrhu**

Ve finální kapitole bude autorem proveden návrh na zavedení nového veletrhu FOR FILM. Návrh je strukturován dle marketingového mixu a bude zahrnovat strategie samotného produktu, ceny, distribuce, komunikace, časový rámec a rozpočet.

#### **Návrh produktové strategie**

Společnost PVA EXPO a.s. v areálu PVA EXPO PRAHA pořádá mnoho veletrhů s různou tematikou a díky jejich opakovanému konání mohou spotřebitelé se zájmem o určité odvětví, které se daných veletrhů opakovaně každý rok (v některých případech i vícekrát do roka) navštěvovat tyto veletrhy a využívat tak služeb výstaviště.

Bohužel i po celkem rapidním zvýšení návštěvnosti po pandemii čísla z řad návštěvníků a vystavovatelů klesají. Je možné, že právě každoroční konání výstav již nepředstavuje žádaný produkt. Zavedením nového veletrhu, jehož zaměření se značně liší od dosud pořádaných akcí by mohla společnost zvýšit návštěvnost, a to nejen upoutáním pozornosti cílových skupin se

zájmem ve filmařském průmyslu, ale obnova a rozšíření nabídky o další veletrh může upoutat pozornost pravidelných zákazníků z řad návštěvníků a přimět je k návštěvě.

### **Návrh cenové strategie**

Většina veletrhů se slovem FOR v názvu pořádaných společnostmi PVA EXPO a.s. a ABF a.s. má nastavenou stejnou cenovou hladinu za vstupné. Je to jediný cenový faktor, který firma nastavuje v rámci výstav. V online předprodeji je pravidelná sleva 20 procent z plné částky vstupného. Plné vstupné bude nastaveno v rámci 160 Kč. Tato částka je identická nastavenému cenovému standardu. Sleva 20 procent z této částky tedy činí 32 Kč. Vstupenky v předprodeji nabydou hodnoty 128 Kč za osobu.

Sleva pro důchodce bude stále 50 procent z plné ceny vstupného, tudíž 80 Kč. Vstup dětí do dvanácti let je zdarma. Majitelé ZTP/ZTPP, akreditovaní novináři mají vstup zdarma. Cenová hladina nastavena společností je adekvátní. S přihlédnutím na nadcházející vývoj inflace a dalších ekonomických ukazatelů je tato cena dle návštěvnosti po pandemii přijatelným poplatkem za vstup na veletrh a další služby nabízené společností PVA EXPO a.s.

### **Návrh distribuční strategie**

Distribuce služeb je ve tomto případě jasná. Společnost využívá pro poskytování svých služeb výhradně výstavní areál PVA EXPO PRAHA. Ani v případě tohoto veletrhu nebude distribuční strategie odlišná. Areál poskytuje již zavedenou jistotu a kvalitu, kterou se lidé spojují se společností a veletrhy pořádané v průběhu let. Dále areál disponuje všemi potřebnými prostředky pro uskutečnění takovéto akce. Logistické rozmístění do hal bude provedeno na základě počtu zaregistrovaných vystavovatelů.

### **Návrh komunikační strategie**

Vystavovatele bude společnost kontaktovat s předstihem skrze emaily nebo při předešlých výstavách. Inzerce pomocí billboardů po Praze a během trvání Karlovarského filmového festivalu i v Karlových Varech. Inzerce v odborných časopisech, tisku a internetových portálech jako jsou filmové blogy. Dále by mohla být navázána ohledně inzerce ve filmových magazínech s nižší cenou s protinabídkou nižší ceny za stánek či promo materiál na veletrhu. Společnost také uvolní 200 vstupenek na veletrzích konajících se v březnu toho samého roku, což bude sloužit jako podpora prodeje.

## Návrh časového rámce a harmonogram

Časový rámec komunikační strategie bude jeden měsíc týkající se billboardů a online reklamy. Dva dny v Deníku Praha a střední Čechy. Jedno vydání deníku Právo a smluvená doba reklamy na filmových blozích a v magazínech. Samotný veletrh bude probíhat od 13.7. do 16.7. Důvodem je konání červencového Karlovarského mezinárodního festivalu od 1.7. do 9.7. Jedná o největší filmovou událost ve střední a východní Evropě, díky které se do České republiky sjíždí lidé z celého světa. Díky prakticky souběžnému konání může tento veletrh nalákat mnoho turistů ze zahraničí, kteří primárně přijeli na Karlovarský festival na nově zavedený veletrh s obdobnou tematikou soustředící se na filmový průmysl. Samotný harmonogram je vyobrazen na následující tabulce.

Tabulka 5: Harmonogram

Harmonogram	
Konání veletrhu	13.7. – 16.7. 2023
Inzerce skrze billboardy	16.6. – 16.7. 2023
Inzerce skrze Deník Praha a střední Čechy	12.7. – 13.7. 2023
Inzerce skrze Deník Právo	10.7. – 13.7. 2023
Inzerce skrze Filmové magazíny	14.3. – 13.7. 2023
Inzerce skrze filmové blogy	1.7. – 12.7. 2023

Zdroj: Vlastní zpracování

## Návrh rozpočtu

Následující tabulka vyobrazuje rozpočet využitý pro komunikační strategii. Tato strategie zahrnuje propagaci skrze různá média. Do těchto média se řadí billboardy, tisk (konkrétně Deník Praha a střední Čechy a Právo), filmové magazíny, filmové blogy a online reklamu za pomoci Google ads.

Tabulka 6: Rozpočet

Rozpočet	
Billboardy	277 400 Kč

Tisk (novinová inzerce)	139 750 Kč
Filmové magazíny	62 500 Kč
Filmové blogy	60 000 Kč
On-line reklama	500 000 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>1 039 650 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále budou provedeny výpočty pro získání nastavených částek. První kategorií jsou billboardy. Těch PVA EXPO a.s. využívá po Praze 27. Ty se cenově mírně liší dle lokality. Prvních osm billboardů je tzv. na štítu (umístěné na budově) a jejich pronájem na měsíc činí 15 000 Kč za jeden billboard. Další variantou je sedm klasických billboardů umístěné na klasických stojanech v centru a okrajovém centru města Prahy, které vychází na 7 600 Kč za jeden na měsíc. Poslední variantou billboardů je deset znovu klasický styl billboardu na stojanu, ale na okrajových částech Prahy, které vychází na 4 200 Kč za jeden billboard na měsíc.

Billboardy se také pronajmou v Karlových Varech, a to před a během konání Mezinárodního filmového festivalu. Cílem je pronajmout šest billboardů na strategických místech v Karlových Varech. Cena za tyto billboardy je 8 000 Kč za jeden billboard na měsíc. Dohromady tato částka za billboardy činí 277 400 Kč.

Další kategorií je tisk (konkrétněji novinová inzerce), která bude využívat Deník Praha a střední Čechy, který vychází denně. Cena za jednu barevnou celostránkovou inzerci během dnů pondělí až čtvrtek a sobota je 144 000 Kč na jeden den. Pro účely veletrhu bude stačit jedna čtvrtina stránky. Což činí 36 000 Kč za jeden den. Cíl je dvoudenní inzerce, takže výsledná hodnota je 72 000 Kč.

Deník Právo a cíl inzerce je stanoven na jedno vydání, které pokrývá několik dní v týdnu. Cena za celostránkovou barevnou inzerci činí 263 000 Kč. Stejně jako u Deníku Praha a střední Čechy cíl je stanoven na jednu čtvrtinu stránky, což vyjde na 67 750 Kč. Dohromady tedy za novinovou inzerci vyjde cena na 139 750 Kč.

Do další kategorie spadají filmové magazíny. Zde by se cena mohla pohybovat v nižších částkách. Společnost často navazuje spolupráce, díky které magazíny mají slevu na prostor v areálu během veletrhu, nebo mohou své magazíny na pultu určeném pro další publikace, které navázali spolupráci s výstavištěm. Celostránková inzerce v magazínu vyjde na 250 000 Kč, ale cíl je stejně jako u novinové inzerce jen jedna čtvrtina stránky, což činí 62 500 Kč.

Dále jsou na řadě filmové blogy, mezi které inzerce bude rozdělena v hodnotě 60 000 Kč. Počet blogů není přesně určen a může se nastavit dle přijetí nabídky ze strany blogerů.



Poslední druh inzerce je on-line reklama, která bude skrze Google ads obsahovat kombinovanou reklamu, reklamu ve formě bannerů a videoreklamu. Samotná videoreklama bude obsahovat formát videospot, který má obvykle délku dvaceti vteřin a jde po šesti vteřinách přeskočit a také formát bumper, který má obvykle délku šesti vteřin a je nepřekročitelný. Doba trvání on-line inzerce je stejně jako u billboardů nastavena na jeden měsíc. Cena za tuto inzerci činí 500 000 Kč, Cena je nastavena kvůli drahému video reklamnímu formátu a kvůli aukčnímu systému u kombinované reklamy. Cena za proklik (PPC) musí být nastavena výše, aby se reklama často zobrazovala na předních pozicích ve vyhledávání.

## 6 Závěr

V diplomové práci jejímž cílem byl návrh na změnu marketingové strategie PVA EXPO a.s. byla definována problematika tvorby marketingové strategie a přestavena společnost, na kterou byly aplikovány procesy představené v teoretické části. Společnost působí na trhu s výstavnictvím, což je vcelku komplexní trh, který postupně s vývojem nových technologií upadá.

Následně byla provedena PEST analýza a analýza Porterova modelu konkurenčních sil, které představují možné příležitosti a hrozby vnějšího prostředí společnosti na zmíněném trhu. Tyto příležitosti a hrozby jsou dále dle PEST analýzy rozděleny na politicko-právní, ekonomické, sociálně-demografické a technologické. Dle Porterova modelu konkurenčních sil zase na konkurenci, potenciální konkurenci, substituty, dodavatele a spotřebitele. Dle zjištění z těchto analýz je společnost velmi závislá na spotřebitelích, neboť dle návštěvnosti se určuje úspěšnost veletrhu a ochotu vystavovatelů se znovu účastnit na dalším ročníku. Samotná predikce inflace a její pokles znamenají dobrou novinku pro společnost, jelikož tato skutečnost může přimět spotřebitele k využití jejich služeb s větší intenzitou a to obzvláště, pokud se bude jednat o novinku na českém trhu.

Dále byla sestavena EFE matice, která hrozby a příležitosti seřadila dle váhy a důležitosti. Výsledky této matice prozrazují, že jelikož se jedná o nasycený trh a společnost je v dominantní pozici, neexistuje příliš mnoho příležitostí, jak svou situaci ještě vylepšit. Jednou z možností je právě zavedení nového veletrhu, kterým konkurence ještě nedisponuje. Dále bylo zjištěno, že společnost je poměrně závislá na návštěvnosti, jak již bylo zmíněno. Konkrétně nárůst návštěvnosti po pandemii hraje enormní roli v úspěšném provozování výstaviště.

Na základě analýz vnitřního prostředí, a to konkrétně analýzy zdrojů a kompetencí bylo zjištěno, že společnost má vysoké náklady na provoz a žádné krátkodobé pohledávky. Následně byl zjištěn záporný výsledek hospodaření, což indikuje možnou dlouhodobou ztrátu. Zavedení nového veletrhu by v této situaci mohlo pomoci v dlouhodobém měřítku. Dále byl proveden audit marketingového mixu, kde bylo zjištěno, že společnost je závislá na externích agenturách, které jí dodávají personál. Ovšem PVA EXPO a.s. diverzifikuje riziko ze strany agentur a personálu tím, že si od jedné agentury objednává personál pouze na určité pozice jako je například kontrola vstupu či hosteska a na jiné pozice jako je catering či úklid objednává u jiných agentur. Dále byla sestavena IFE matice, dle které největší silnou stránkou společnosti

je skvělý tým managementu a jeho schopnosti a architektura a skvělá logistika v průběhu veletrhu. Zatímco největší slabinou jsou vysoké náklady na provoz výstaviště.

Na základě těchto analýz bylo provedeno doporučení, čímž je již zmiňované zavedení nového veletrhu FOR Film, který bude sloužit jako výstava technického zařízení a představení technik využívaných ve filmovém průmyslu. Filmový průmysl je v České republice velmi podporován, ale toto odvětví je neprobádané a na trhu s výstavišti zatím nezavedené. Tento krok by pro firmu mohl znamenat velkou příležitost, jak proniknout do nového odvětví a těžit z výhod, které nabízí. V rámci doporučení bylo také uvedena strategie ceny, distribuce, komunikace a inzerce (komunikační kanály), harmonogram všech plánovaných akcí spojených s pořádáním veletrhu a jeho inzercí a nakonec byl stanoven rozpočet na inzerci samotnou.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Literární zdroje

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy [online]. Grada Publishing, 2007 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9788024715353.

Dostupné z:

[https://books.google.cz/books?id=u13toatW6bEC&dq=marketingové+řízení&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=u13toatW6bEC&dq=marketingové+řízení&source=gbs_navlinks_s)

CALICCHIO, Stefano. MARKETINGOVÝ PLÁN VE 4 KROCÍCH. Strategie a klíčové body pro vytvoření marketingových plánů, které fungují [online]. Stefano Calicchio, 2021 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9791220844604. Dostupné z:

[https://books.google.cz/books?id=pplCEAAAQBAJ&dq=marketingový+plán&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=pplCEAAAQBAJ&dq=marketingový+plán&source=gbs_navlinks_s)

DAVIES, Eric. Marketing In A Week: Be A Successful Marketer In Seven Simple Steps [online]. Hachette UK, 2012 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9781444158946.

Dostupné z:

[https://books.google.cz/books?id=3GVRw9gwtMYC&dq=marketing+mix+promotion&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=3GVRw9gwtMYC&dq=marketing+mix+promotion&source=gbs_navlinks_s)

DR A MADESWARAN. Consumer - The Boss (Essentials on Consumer Behaviour and marketing Strategies) [online]. Archers & Elevators Publishing House, 2012 [cit. 2023-01-02]. ISBN 9781486002535. Dostupné z:

<https://books.google.cz/books?id=qXltEAAAQBAJ&pg=PA80&dq=marketing+needs+and+wishes&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwj218ygva78AhUWhP0HHQnpA-kQ6AF6BAgHEAI#v=onepage&q=marketing%20needs%20and%20wishes&f=false>

FIFIELD, Paul. Marketing Strategy [online]. Routledge, 2012 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9781136004421. Dostupné z:

[https://books.google.cz/books?id=BJUrBgAAQBAJ&dq=marketing+mix+physical+evidence&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=BJUrBgAAQBAJ&dq=marketing+mix+physical+evidence&source=gbs_navlinks_s)

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe - 2., aktualizované a doplněné vydání [online]. Grada Publishing, 2020 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9788027124992. Dostupné z:

[https://books.google.cz/books?id=z03uDwAAQBAJ&dq=strategické+plánování&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=z03uDwAAQBAJ&dq=strategické+plánování&source=gbs_navlinks_s)

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu [online]. Grada Publishing, 2017 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9788027199822. Dostupné z:

[https://books.google.cz/books?id=x4dTDwAAQBAJ&dq=fáze+realizace&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=x4dTDwAAQBAJ&dq=fáze+realizace&source=gbs_navlinks_s)

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci - 2., aktualizované a rozšířené vydání [online]. Grada Publishing, 2012 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9788024781464. Dostupné z:

[https://books.google.cz/books?id=2rZgAgAAQBAJ&dq=vnější+prostředí+podniku&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=2rZgAgAAQBAJ&dq=vnější+prostředí+podniku&source=gbs_navlinks_s)

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing - Strategie a trendy [online]. Grada Publishing, 2008 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9788024726908. Dostupné z:

[https://books.google.cz/books?id=LkethvGI24gC&dq=podnikatelské+koncepce&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=LkethvGI24gC&dq=podnikatelské+koncepce&source=gbs_navlinks_s)

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing - Strategie a trendy – 2., rozšířené vydání [online]. Grada Publishing, 2013 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9788024746708. Dostupné z:

[https://books.google.cz/books?id=j5PpCjH6m3YC&dq=marketingové+řízení&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=j5PpCjH6m3YC&dq=marketingové+řízení&source=gbs_navlinks_s)

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu: 2., přepracované a rozšířené vydání [online]. Grada Publishing, 2018 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9788024758695.

Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=->

[MFQDwAAQBAJ&dq=podnikatelské+koncepce&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=-MFQDwAAQBAJ&dq=podnikatelské+koncepce&source=gbs_navlinks_s)

KATSILOUDES, Marios a Arpi K ABOUHANIAN. The Strategic Planning Process: Understanding Strategy in Global Markets [online]. Taylor & Francis, 2016 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9781317623175. Dostupné z:

[https://books.google.cz/books?id=uEUIDwAAQBAJ&dq=IFE+matrix&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=uEUIDwAAQBAJ&dq=IFE+matrix&source=gbs_navlinks_s)

KELLER, Kevin Lane. Marketing Management [online]. Grada Publishing, 2007 [cit. 2023-01-02]. ISBN 9788024713595. Dostupné z:

[https://books.google.cz/books?id=pkWsyjLsfGgC&pg=PA5&dq=978-80-247-1359-5&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwj\\_6u28-](https://books.google.cz/books?id=pkWsyjLsfGgC&pg=PA5&dq=978-80-247-1359-5&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwj_6u28-)

[Jn8AhXT7LsIHbObBMMQ6AF6BAgFEAI#v=onepage&q=978-80-247-1359-5&f=false](https://www.google.cz/books/edition/Strategic_Brand_Management/UcKJMAEACAAJ?hl=en)

- KELLER, Kevin Lane. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity [online]. Pearson, 2012 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9780273779414. Dostupné z: [https://www.google.cz/books/edition/Strategic\\_Brand\\_Management/UcKJMAEACAAJ?hl=en](https://www.google.cz/books/edition/Strategic_Brand_Management/UcKJMAEACAAJ?hl=en)
- KOTLER, Phillip, Gary ARMSTRONG, Sara DENIZE a Steward AADM. Principles of Marketing [online]. Pearson Australia, 2014 [cit. 2023-01-02]. ISBN 9781486002535. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=UKyaBQAAQBAJ&dq=marketing&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=UKyaBQAAQBAJ&dq=marketing&source=gbs_navlinks_s)
- KOTLER, Phillip a Kevin Lane KELLER. Marketing obchodní firmy [online]. 14. Grada Publishing, 2013 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9788024741505. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/marketing-management-741/>
- MACHALÍK, Tomáš a Jaroslav JINDRA. Změna je život II: Sborník závěrečných prací účastníků Funkčního studia 2011 realizovaného v rámci projektu Klíče pro život [online]. Národní institut pro další vzdělávání, 2011 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9788027199822. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=x4dTDwAAQBAJ&dq=fáze+realizace&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=x4dTDwAAQBAJ&dq=fáze+realizace&source=gbs_navlinks_s)
- MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe [online]. 4. Grada Publishing, 2015 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9788024753669. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=OaP0BQAAQBAJ&dq=cílový+marketing&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=OaP0BQAAQBAJ&dq=cílový+marketing&source=gbs_navlinks_s)
- MAGRETTA, Joan. Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy [online]. Harvard Business Press, 2012 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9781422160596. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=kjBQVUCm5asC&dq=Understanding+Michael+Porter:+The+Essential+Guide+to+Competition+and+Strategy&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=kjBQVUCm5asC&dq=Understanding+Michael+Porter:+The+Essential+Guide+to+Competition+and+Strategy&source=gbs_navlinks_s)
- MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování [online]. Grada Publishing, 2007 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9788024719115. Dostupné z:

[https://books.google.cz/books?id=SFiefier8boC&dq=strategické+plánování&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=SFiefier8boC&dq=strategické+plánování&source=gbs_navlinks_s)

MANRAI, Ajay K., Enrique BIGNÉ a Luiz MOUTINHO. The Routledge Companion to the Future of Marketing [online]. Taylor & Francis, 2014 [cit. 2023-03-15].

ISBN 9781136242861. Dostupné z:

[https://www.google.cz/books/edition/The\\_Routledge\\_Companion\\_to\\_the\\_Future\\_of/38s0AAQBAJ?hl=en&gbpv=0](https://www.google.cz/books/edition/The_Routledge_Companion_to_the_Future_of/38s0AAQBAJ?hl=en&gbpv=0)

NÝVLTOVÁ, Romana. Finanční řízení podniku [online]. Grada Publishing, 2010 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9788024731582. Dostupné z:

<https://books.google.cz/books?id=QZv->

[laQGHZQC&dq=porterův+model&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=QZv-laQGHZQC&dq=porterův+model&source=gbs_navlinks_s)

PALATKOVÁ, Monika. Marketingový management destinací [online]. Grada Publishing, 2011 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9788024737492. Dostupné z:

[https://books.google.cz/books?id=78rbAryBcUYC&dq=fáze+marketingového+řízení&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=78rbAryBcUYC&dq=fáze+marketingového+řízení&source=gbs_navlinks_s)

PATHAK, Ravi Kant. Strategic Management (for MBA) [online]. Shanti Publication, 2020 [cit. 2023-03-15]. Dostupné z:

[https://books.google.cz/books?id=vz\\_2DwAAQBAJ&dq=efe+matrix&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=vz_2DwAAQBAJ&dq=efe+matrix&source=gbs_navlinks_s)

PERERA, Reshan. Understanding Porter's Five Forces Analysis [online]. Nerdynaut, 2020 [cit. 2023-03-15]. Dostupné z:

[https://books.google.cz/books?id=rPuQCgAAQBAJ&dq=porter%27s+model&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=rPuQCgAAQBAJ&dq=porter%27s+model&source=gbs_navlinks_s)

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace [online]. Grada Publishing, 2010 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9788024736228.

Dostupné z:

[https://books.google.cz/books?id=e31aP5\\_qNzIC&dq=marketingový+mix+komunikace&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=e31aP5_qNzIC&dq=marketingový+mix+komunikace&source=gbs_navlinks_s)

RAO, K. Rama Moahana. Services Marketing [online]. Pearson Education India, 2011 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9783832530983. Dostupné z:

[https://books.google.cz/books?id=sIJAWp8CVAMC&dq=marketing+mix+process&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=sIJAWp8CVAMC&dq=marketing+mix+process&source=gbs_navlinks_s)

RICHTER, Tobias. International Marketing Mix Management: Theoretical Framework, Contingency Factors and Empirical Findings from World-Markets [online]. Logos

- Verlag Berlin, 2012 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9783832530983. Dostupné z:  
[https://books.google.cz/books?id=4-ccqS94VKwC&dq=marketing+mix+people&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=4-ccqS94VKwC&dq=marketing+mix+people&source=gbs_navlinks_s)
- RŮŽIČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. Finanční management [online]. Grada Publishing, 2012 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9788024740478. Dostupné z:  
[https://books.google.cz/books?id=1aZtto3T8D4C&dq=analýza+zdrojů+a+kompetenci&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=1aZtto3T8D4C&dq=analýza+zdrojů+a+kompetenci&source=gbs_navlinks_s)
- SARSBY, Alan. SWOT Analysis [online]. Lulu.com, 2016 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9780993250422. Dostupné z:  
[https://books.google.cz/books?id=Yrp3DQAAQBAJ&dq=swot+analysis&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=Yrp3DQAAQBAJ&dq=swot+analysis&source=gbs_navlinks_s)
- SCHINDLER, Robert M. Pricing Strategies: A Marketing Approach [online]. SAGE, 2011 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9781412964746. Dostupné z:  
[https://books.google.cz/books?id=EnV7ReVVmUUC&dq=marketing+mix+price&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=EnV7ReVVmUUC&dq=marketing+mix+price&source=gbs_navlinks_s)
- SCHLEGELMILCH, Bodo B. Global Marketing Strategy: An Executive Digest [online]. Springer Nature, 2022 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9783030906658. Dostupné z:  
[https://books.google.cz/books?id=AcpfEAAAQBAJ&dq=segmentation+targeting+and+positioning&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=AcpfEAAAQBAJ&dq=segmentation+targeting+and+positioning&source=gbs_navlinks_s)
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání [online]. Grada Publishing, 2010 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9788024733395. Dostupné z:  
[https://books.google.cz/books?id=V8AF1xLPekMC&dq=pest+analýza&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=V8AF1xLPekMC&dq=pest+analýza&source=gbs_navlinks_s)
- SRPOVÁ, Jitka. Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů [online]. Grada Publishing, 2020 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9788027115280. Dostupné z:  
[https://books.google.cz/books?id=\\_PUOEAAAQBAJ&dq=mise,+vize&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=_PUOEAAAQBAJ&dq=mise,+vize&source=gbs_navlinks_s)
- SOUKALOVÁ, Radomila. Marketing... je věda kreativní [online]. VeRBuM, 2015 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9788087500712. Dostupné z:  
[https://books.google.cz/books?id=jEwBEAAAQBAJ&dq=podnikatelské+koncepce&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=jEwBEAAAQBAJ&dq=podnikatelské+koncepce&source=gbs_navlinks_s)



- TIFFANY, Jenna. Marketing Strategy: Overcome Common Pitfalls and Create Effective Marketin [online]. Kogan Page Publishers, 2021 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9781789667424. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=G\\_oqEAAAQBAJ&dq=marketing+strategy&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=G_oqEAAAQBAJ&dq=marketing+strategy&source=gbs_navlinks_s)
- URBÁN, Jan. Jak lépe naložit s časem: 50 doporučení pro ty, jejichž čas je vzácný [online]. Grada Publishing, 2015 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9788024759845. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=ZgKaCwAAQBAJ&dq=časový+plán&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=ZgKaCwAAQBAJ&dq=časový+plán&source=gbs_navlinks_s)
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení [online]. Grada Publishing, 2013 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9788024786827. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=uRHyAgAAQBAJ&dq=pest+analýza&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=uRHyAgAAQBAJ&dq=pest+analýza&source=gbs_navlinks_s)
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb - efektivně a moderně 2., aktualizované a rozšířené vydání [online]. Grada Pulbish, 2014 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9788024750378. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/marketing-sluzeb-efektivne-a-moderne-1121/>
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb - efektivně a moderně [online]. Grada Pulbish, 2008 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9788024727219. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=acVZtPO-KgIC&dq=marketingový+mix+procesy&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=acVZtPO-KgIC&dq=marketingový+mix+procesy&source=gbs_navlinks_s)
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika [online]. Grada Publishing, 2012 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9788024782003. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=mmqjAwAAQBAJ&dq=fáze+marketingového+řízení&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=mmqjAwAAQBAJ&dq=fáze+marketingového+řízení&source=gbs_navlinks_s)
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy [online]. Grada Publishing, 2009 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9788024720494. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=4aFy42QtdMMC&dq=marketingový+mix+7p&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=4aFy42QtdMMC&dq=marketingový+mix+7p&source=gbs_navlinks_s)
- ŽŮRKOVÁ, Hana. Plánování a kontrola [online]. Grada Publishing, 2007 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9788024718446. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/planovani-a-kontrola-1659/>

50, Minutes. Porter's Five Forces: Understand competitive forces and stay ahead of the competition [online]. 50 Minutes, 2015 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9782806268389.

Dostupné z:

[https://books.google.cz/books?id=rPuQCgAAQBAJ&dq=porter%27s+model&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=rPuQCgAAQBAJ&dq=porter%27s+model&source=gbs_navlinks_s)

50, Minutes. The Marketing Mix: Master the 4 Ps of marketing [online]. 50Minutes, 2015 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9782806266125. Dostupné z:

[https://books.google.cz/books?id=EnV7ReVVmUUC&dq=marketing+mix+price&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=EnV7ReVVmUUC&dq=marketing+mix+price&source=gbs_navlinks_s)

50, Minutes. The SWOT Analysis: A key tool for developing your business strategy [online]. 50Minutes, 2015 [cit. 2023-03-15]. ISBN 9782806265838. Dostupné z:

[https://books.google.cz/books?id=\\_PUOEAAAQBAJ&dq=mise,+vize&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=_PUOEAAAQBAJ&dq=mise,+vize&source=gbs_navlinks_s)

## 7.2 Elektronické zdroje

ABF [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z:

<https://abf.cz/aktuality/menu/Firemni+profil>

Aktuální prognóza ČNB [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z:

<https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

ČFTA [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.ceskylev.cz>

ČSÚ / Nejnovější údaje: Hl. m. Praha [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/csu/xa/1-xa>

Deník Praha a střední Čechy / Ceník [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z:

<https://g.denik.cz/112/78/cenik-denik-2023-1.pdf>

Elektřina - ceny a grafy elektřiny, vývoj ceny elektřiny 1 MWh - 1 rok - měna CZK [online]. CZSO [cit. 2023-03-15]. Dostupné z:

<https://www.kurzy.cz/komodity/cena-elektřiny-graf-vyvoje-ceny/1MWh-czk-1-rok>

Eurostat - Obyvatelstvo [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z:

<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/12743486/14207636/CZ-CS.pdf>

Graf EUR / Kč, ČNB, grafy kurzů měn [online]. CZSO [cit. 2023-03-15]. Dostupné z:

<https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>

Inflace - 2023, míra inflace [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z:

<https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

Inflace v lednu 2022 mírně nad prognózou ČNB [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/komentare-cnb-ke-zverejnenym-statistickym-udajum-o-inflaci-a-hdp/Inflace-v-lednu-2022-mirne-nad-prognozou-CNB-a-vysoko-nad-horni-hranici-tolerancniho-pasma-cile#:~:text=Regulované%20ceny%20začaly%20s%20příchodem,DPH%20na%20elektrinu%20a%20plyn.>

LA EXPO / Cine Gear Expo [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.cinegearexpo.com/la-expo/>

O nás / PVA Expo Praha [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.pvaexpo.cz/o-nas>

Obyvatelstvo / ČSÚ [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_lide](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide)

PRÁVO / Ceník [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.pravo.cz/pdf/cenik.pdf>

Pro návštěvníky / PVA Expo Praha [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.pvaexpo.cz/pro-navstevniky>

Profil festivalu [online]. Infoglobe [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.kviff.com/cs/o-festivalu/profil-festivalu>

Průměrná roční míra inflace v ČR v roce 2022 byla 15,1 % [online]. CZSO [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/prumerna-rocni-mira-inflace-v-cr-v-roce-2022-byla-151->

Průvodce filmovými festivaly [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.filmcenter.cz/cs/pro-filmove-profesionaly/pruvodce-filmovymi-festivaly?showAll=1&country=Česká%20republika>

PVA EXPO / PVA Expo Praha [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.pvaexpo.cz>

PVA EXPO PRAHA [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://pva.cz>

PVA / Archiv akcí [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.pvaexpo.cz/archiv-akci>

PVA / Časté dotazy a odpovědi [online]. Infoglobe [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: [https://www.pvaexpo.cz/cs/caste\\_dotazy\\_a\\_odpovedi](https://www.pvaexpo.cz/cs/caste_dotazy_a_odpovedi)

Výstaviště - Česká republika [online]. Infoglobe [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.infoglobe.cz/ubytovani-sluzby/evropa/ceska->

[republika/vystaviste/?fbclid=IwAR1uQ37y5cIEobq0cAgyFbZTLBTYj6KrBYbDzQiyft1fYBZIo9Y2-CS3rcE&page=1#menu](https://www.zakonyprolidi.cz/republika/vystaviste/?fbclid=IwAR1uQ37y5cIEobq0cAgyFbZTLBTYj6KrBYbDzQiyft1fYBZIo9Y2-CS3rcE&page=1#menu)

Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz>