

Česká zemědělská univerzita v Praze

Technická fakulta

Strategické marketingové plánování

diplomová práce

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucie Vokáčová

Autor diplomové práce: Bc. Petr Tupý

PRAHA 2012

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Tupý Petr

Obchod a podnikání s technikou

Název práce

Strategické marketingové plánování

Anglický název

Strategic Marketing Planning

Cíle práce

Cílem diplomové práce je posoudit možnosti vstupu nového podnikatelského subjektu do odvětví dopravy / cestovního ruchu a zvolit vhodný přístup k tvorbě konkurenční výhody. Daná problematika je řešena jako součást marketingového řízení podniku.

Metodika

Postup řešení práce odpovídá stanovenému harmonogramu. Praktická část představuje svoji strukturou jednotlivé náležitosti marketingového plánu. Daný dokument je tvořen výstupem situační analýzy, z níž vychází definování marketingových cílů a volba marketingové strategie. Situační analýza ve vztahu k založení podniku / zavedení nového produktu na trh spočívá v posouzení vnějšího prostředí na makro a mikroúrovni, interní analýza má převážně charakter teoretické úvahy o dostupných zdrojích a kompetencích. Na základě analýzy souvislostí jsou pro příslušný cílový trh nadefinovány jednotlivé proměnné marketingového mixu. Použité metody: deskripce, komparace, indukce–dedukce, analýza–syntéza, vhodné metody marketingového výzkumu.

Harmonogram zpracování

1. Shromáždění literatury a informačních zdrojů – studium podkladů – do 1. 6. 2011
2. Určení cíle práce a metodiky – do 15. 6. 2011
3. Tvorba zadání práce – do 30. 6. 2011
4. Zpracování teoretických východisek – rešerše odborné literatury a relevantních informačních zdrojů – do 30. 9. 2011
5. Charakteristika zvoleného subjektu / objektu řešení – do 31. 10. 2011
6. Realizace vlastní práce – analytická část (analýza sekundárních zdrojů dat, primární šetření) + syntetická část práce (návrhy a doporučení) – do 30. 11. 2011
7. Vyhotovení pracovní verze práce – propojení poznatků z literatury a z konzultací s vlastní tvůrčí činností – do 15. 1. 2012
8. Zpracování konečné verze práce (čistopisu) – do 15. 2. 2012
9. Komplexní korektura textu – do 15. 3. 2012
10. Odevzdání práce – do 31. 3. 2012

Rozsah textové části

60-80 stran

Klíčová slova

Strategické řízení, marketingové řízení, plánování, situační analýza, marketingový mix, marketingové strategie, spotřebitel, marketingový výzkum.

Doporučené zdroje informací


- BÁRTOVÁ, Hilda., BÁRTA Vladimír, KOUDELKA, Jan. Chování spotřebitele a výzkum trhu. 1. vydání. Praha: VŠE v Praze, 2002. 209 s. ISBN 80-245-0410-3.
- BOUČKOVÁ, Jana a kol. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JANOUC, Viktor. Internetový marketing: Prosaďte se na webu a sociálních sítích. Brno: Computer Press, 2010. 304 s. ISBN 978-80-251-2795-7.
- KOTLER, Philip. Marketing management. Praha: Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary. Moderní marketing. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří, REŽŇÁKOVÁ, Mária. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. Diferencované řízení vztahů se zákazníky: Moderní strategie růstu výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- MEFFERT, Heribert. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 1996. 552 s. ISBN 80-7169-329-4.
- PŘIBOVÁ, Marie a kol. Marketingový výzkum v praxi. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-299-9.
- VAŠTIKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb – efektivně a moderně. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Vedoucí práce

Vokáčová Lucie, Ing.

Termín odevzdání

březen 2012


prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.
Vedoucí katedry



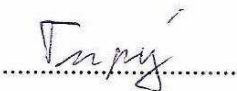

prof. Ing. Vladimír Jurča, CSc.
Děkan fakulty

V Praze dne 30.3.2012

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Praze dne 1. 4. 2012

A handwritten signature in black ink, written over a horizontal dotted line. The signature is cursive and appears to read 'T. P. J.'.

vlastnoruční podpis

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat Ing. Lucii Vokáčové za odborné vedení diplomové práce, a to jak za věcné připomínky a náměty, tak za poznámky ke stylistické stránce diplomové práce.

Strategické marketingové plánování

Abstrakt: Cílem této diplomové práce je ověřit životaschopnost podnikatelského záměru, jeho šance v konkurenčním prostředí a atraktivitu celého segmentu. Podnikatelský záměr spočívá ve vytvoření internetové stránky, jejímž prostřednictvím bude realizována služba, tzv. „spolujízda“. Podstatou podnikatelského záměru je dosáhnout co možná největšího počtu registrovaných uživatelů a vytvoření tak velké základny potenciálních zákazníků pro zadavatele reklamy, při co možná nejlepším zacílení. Zákazníci objedávající reklamu budou reprezentovat příjmy subjektu, evidentně jsou však obě skupiny zákazníků, tedy cestující a objednavatelé reklamy, vzájemně závislí a jedna bez druhé by nemohla dlouhodobě existovat. Na základě analýz byla stanovena strategie založená na bezpečném cestování, tedy na poskytnutí co možná největšího množství ověřených informací o řidičích i spolujezdcích. Toho bude dosaženo nutnou registrací a motivací doložit některé identifikační údaje, stát se důvěryhodnějším uživatelem a zvýšit tak svou šanci na získání důvěry spolucestujících a uspořit peníze při cestování. Registrace bude zároveň použita k přesnému cílení reklamních sdělení. K dosažení cíle, tedy oslovit nové zákazníky a přesvědčit je o bezpečnosti tohoto způsobu cestování bude vyžadovat rychlou, intenzivní a efektivní kampaň, tak aby subjekt získal dostatečný podíl na trhu a stal se konkurenceschopným. Kampaň bude založena na prezentaci značky, tak aby zákazníkům asociovala bezpečné cestování. Pro kampaň využije management vznikajícího subjektu sociální sítě, rozhlasová reklamní sdělení, sponzoring společenských akcí pro mladé. Při zavádění služby budou umístovány reklamní bannery zdarma, a to bannery tematické, např. bezpečnostní dveře, bezpečnostní agentura, linka bezpečí atd.

Klíčová slova: Strategické řízení, marketingové řízení, plánování, situační analýza, marketingový mix, marketingové strategie, spotřebitel, marketingový výzkum.

Strategic Marketing Planning

Summary: The object of this dissertation is to verify the business plan viability as well as its chances for competitive market and branch attractiveness. The business plan consist a creation of web page through which a service called “car pool” is realized. The goal is to catch up as many registered users as possible and to create great basis of potential clients for the advert submitter using the most exact aim. Customers ordering the advertisement are representing revenue of subject. However it is evident that both groups of clients, travellers and advertising submitters, are depending on each other. The first could not work without the second in the long term. Due to analysis we set up the strategy based on secure travelling, meaning to offer as much legalized information about drivers and passengers as possible. Achieving this strategy means mandatory registration and motivation to attest any identification data. The user is motivated to be more reliable, increases his chance in getting trust of front passengers and save money when travel. The registration is used for the exact pointing of promotional advice at the same time. For reaching the goal, which is to address new clients and to assure them of safe travelling, a quick, intensive and effective campaign is needed. After this the subject should get adequate market share and should become able to compete. Campaign is based on brand presentation in the way to associate safe travelling to client. Social networks, radio commercial, web advertisement and sponsoring of social happenings for young people, etc. will be mainly used for campaign. During installation of the service a free banner advertisement will be used. The banners should be thematic, e.g.: safety door, security agency, helpline, etc.

Key words: Strategic management, marketing management, planning, situation analysis, marketing mix, marketing strategy, consumer, marketing research.

Obsah

1 ÚVOD	- 1 -
2 CÍL PRÁCE A METODIKA	- 2 -
2.1 CÍL PRÁCE	- 2 -
2.2 METODIKA	- 2 -
3 LITERÁRNÍ REŠERŠE	- 5 -
3.1 MARKETING	- 5 -
3.2 STRATEGICKÝ MARKETING	- 6 -
3.2.1 STRATEGIE	- 6 -
3.2.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	- 7 -
3.2.3 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ	- 8 -
3.3 SITUAČNÍ ANALÝZA	- 10 -
3.3.1 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ - MAKROPROSTŘEDÍ	- 11 -
3.3.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNĚJŠÍHO MAKROPROSTŘEDÍ	- 13 -
3.3.3 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ – MIKROPROSTŘEDÍ	- 16 -
3.3.4 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNĚJŠÍHO MIKROPROSTŘEDÍ	- 17 -
3.3.5 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	- 22 -
3.3.6 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	- 45 -
4 CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO SUBJEKTU	- 48 -
5 VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	- 48 -
5.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	- 48 -
5.1.1 PESTLE ANALÝZA	- 49 -
5.1.2 PORTERŮV MODEL	- 66 -
5.1.3 STRATEGICKÉ MAPY	- 69 -
5.1.4 ANALÝZA KONKURENTŮ	- 70 -
5.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	- 72 -
5.2.1 ANALÝZA ZDROJŮ A KOMPETENCÍ	- 72 -

5.3 SWOT ANALÝZA	- 74 -
5.4 CÍLENÝ MARKETING (STP)	- 77 -
5.4.1 SEGAMENTACE A TARGETING	- 77 -
5.4.2 POSITIONING	- 78 -
<u>6 ZHODNOCENÍ</u>	- 79 -
6.1 SWOT MATICE	- 79 -
6.2 TAKTICKÉ MARKETINGOVÉ NÁSTROJE	- 80 -
6.2.1 PRODUKT	- 80 -
6.2.2 CENA	- 82 -
6.2.3 MÍSTO, DISTRIBUCE	- 83 -
6.2.4 PROPAGACE	- 83 -
<u>7 ZÁVĚR</u>	- 90 -
<u>8 SEZNAM LITERATURY</u>	- 92 -
<u>9 SEZNAM PŘÍLOH</u>	- 94 -

Seznam obrázků

OBR. 1 HIERARCHIE CÍLŮ	- 9 -
OBR. 2 PORTERŮV MODEL	- 18 -
OBR. 3 STRATEGICKÁ MAPA – TRH LETECKÝCH SPOLEČNOSTÍ	- 20 -
OBR. 4 MARKETINGOVÝ MIX – 4P	- 26 -
OBR. 5 VRSTVY PRODUKTU	- 27 -
OBR. 6 TŘI FORMY MARKETINGU V OBLASTI SLUŽEB	- 29 -
OBR. 7 POŽADAVKY NA KVALITU SLUŽEB	- 30 -
OBR. 8 POROVNÁNÍ NÁKLADOVĚ A HODNOTOVĚ ORIENTOVANÉ TVORBY CEN	- 34 -
OBR. 9 TECHNIKY INTERNETOVÉ REKLAMY	- 42 -
OBR. 10 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PORTFOLIA	- 47 -
OBR. 11 STRATEGICKÁ MAPA	- 69 -
OBR. 12 SWOT MATICE	- 79 -

Seznam grafů

GRAF 1 POČET UŽIVATELŮ INTERNETU VE SVĚTĚ	- 36 -
GRAF 2 POČET UŽIVATELŮ INTERNETU ČR V LETECH 2005 – 2010	- 38 -
GRAF 3 PRŮBĚH A PREDIKCE (REÁLNÉHO) HRUBÉHO DOMÁCÍHO PRODUKTU	- 52 -
GRAF 4 INFLACE VYJÁDŘENÁ RŮSTEM INDEXU SPOTŘEBITELSKÝCH CEN V %	- 52 -
GRAF 5 PROGNÓZA ČNB ÚROKOVÉ SAZBY 3M PRIBOR	- 53 -
GRAF 6 VÝVOJ MĚNOVÉHO KURZU CZK VŮČI EUR	- 54 -
GRAF 7 VÝVOJ MĚNOVÉHO KURZU CZK VŮČI USD	- 54 -
GRAF 8 AKTIVITII PROVOZOVANÉ NA INTERNETU V %	- 57 -
GRAF 9 MÍRA NEZAMĚSTNANOSTI ČR V %	- 58 -
GRAF 10 OBĚTI VYBRANÝCH TRESTNÝCH ČINŮ V ČR DLE POHLAVÍ	- 59 -
GRAF 11 STRUKTURA SPOTŘEBNÍCH VYDÁNÍ U DOMÁCNOSTÍ V LETECH 1999 - 2010	- 60 -

Seznam tabulek

TAB. 1 RASTR PRO HODNOCENÍ KONKURENTŮ	- 21 -
TAB. 2 UŽIVATELÉ INTERNETU V ČR CELKEM V LETECH 2005 - 2010	- 37 -
TAB. 3 HLAVNÍ MAKROEKONOMICKÉ UKAZATELE	- 51 -
TAB. 4 PROGNÓZA ÚROKOVÝCH SAZEB PRIBOR	- 53 -
TAB. 5 OBYVATELSTVO ČR PODLE POHLAVÍ, RODÁCI A CIZINCI	- 55 -
TAB. 6 OBYVATELSTVO ČR PODLE VĚKU	- 55 -
TAB. 7 MUŽI V ČR PODLE RODINNÉHO STAVU	- 56 -
TAB. 8 ŽENY V ČR PODLE RODINNÉHO STAVU	- 56 -
TAB. 9 OBYVATELSTVO ČR PODLE VZDĚLÁNÍ	- 56 -
TAB. 10 OBYVATELSTVO ČR PODLE VLASTNICTVÍ POČÍTAČE	- 57 -
TAB. 11 POČET REGISTROVANÝCH VOZIDEL V ČR	- 58 -
TAB. 12 PRŮMĚRNÁ NOMINÁLNÍ MĚSÍČNÍ HRUBÁ MZDA V ČR	- 60 -
TAB. 13 RASTR PRO HODNOCENÍ KONKURENTŮ ZVOLENÉHO SUBJEKTU	- 70 -
TAB. 14 IDENTIFIKACE ZDROJŮ A JEJICH HODNOCENÍ	- 73 -

1 Úvod

Strategické marketingové plánování je téma, nad kterým by se měl zamýšlet každý manažer v případě, že chce, aby firma prosperovala a pozitivně se vyvíjela s časem, novými technologiemi, trendy, atd. Pro vedoucí pracovníky, a to jak velkých, středních i malých firem, je znalost strategických a taktických marketingových nástrojů a jejich efektivní využití velmi důležitý předpoklad pro úspěšné zvládnutí řízení společnosti. Zásadní význam má pak plánování při zakládání podniku. Strategický podnikatelský plán je nutností při každé žádosti o bankovní půjčku, o peníze investora či veřejné prostředky. Zároveň je však důležitým dokumentem pro podnikatele či manažera samotného. Je totiž nezbytné mít jasně vytyčené cíle, uvědomovat si veškerá úskalí a bariéry, které bude nutné překonat, nastavit si reálný časový horizont atd.

Strategickými marketingovými nástroji je přitom myšlen především analytický aparát, tedy metody marketingové situační analýzy, které se zabývají posuzováním stavu, tedy příležitostmi, riziky a zdroji vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Odborné publikace nabízí širokou škálu analytických metod, založených většinou na expertním hodnocení. Příkladem mohou být makroekonomické modely, modely a metody finanční analýzy, SWOT analýzy, metody portfolio analýzy, poziční mapy, metoda ABC, ad. Užití té či oné analytické metody je velmi subjektivní a záleží především na charakteru podniku a nabízeném produktu, potažmo paletě nabízených produktů.

Součástí marketingové strategie jsou i tzv. taktické nástroje. Tyto nástroje jsou pak na úrovni taktické, často ale i operativní, využívány k realizaci strategických plánů a naplnění marketingových i podnikových cílů. Mluvíme-li o taktických marketingových nástrojích, máme na mysli zejména marketingový mix, který se skládá z tzv. 4P - product (produkt), price (cena), place (místo), promotion (propagace). Charakteristické vlastnosti mají taktické marketingové nástroje v prostředí internetu, resp. pronájmu reklamních ploch na internetu. Zatímco nástroje jako price a place jsou částečně omezeny charakterem internetového prostředí, nástroje product a promotion získávají v tomto prostředí značnou volnost pro jejich tvorbu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem literární rešerše je poskytnout obecný přehled o strategickém marketingu, a to se zaměřením na fázi strategického plánování. Jedná se tedy především o srovnání několika odborných publikací s cílem postihnout případné názorové rozdíly jejich autorů. Nedílnou součástí marketingových strategií, jsou i taktické marketingové nástroje, tedy marketingový mix známý jako 4P. Bude proto dále zjišťováno, zda jsou tyto nástroje považovány za ústřední strategickou, či spíše taktickou pomůcku marketingu.

Subjektem pro praktickou část diplomové práce je podnikatelský záměr v oblasti cestování, dopravy a internetové reklamy. Cílem analyzování zvoleného subjektu je zjistit, zda je odvětví všeobecně atraktivní, jak moc je konkurenční, jaké šance na úspěch má vznikající subjekt a jaké konkurenční výhody by subjekt mohl využít. Z těchto informací budou vyvozeny závěry v podobě rozhodnutí, zda má vůbec význam zabývat se marketingovou strategií pro takovýto subjekt. V případě, že bude subjekt na základě vyhotovených analýz vyhodnocen jako konkurenceschopný, stanoví se základní pilíře marketingové strategie a aplikují se do marketingového mixu. Jeho nejvýraznějším nástrojem ve zvoleném subjektu je přitom bezpochyby komunikační mix. Cílem je proto vytvořit jeho plán s ročním horizontem.

Z obou částí diplomové práce, tedy jak z teoretické, tak praktické, budou na základě níže uvedené metodiky vyvozeny konkrétní závěry se zjištěnými poznatky, tak aby byly naplněny stanovené cíle práce.

2.2 Metodika

Literární rešerše je vytvořena metodou analýzy sekundárních dat. Výpisky (excerpce) budou pořizovány jako zkrácené i doslovné záznamy. Sesbíraný materiál bude roztříděn podle jednotného systému od nadřazeného k podřazenému – *posterionní roztřídění*. Vzhledem k rozsahu práce je nutné použít selekci podstatných a podružných poznatků, vyčlenit pouze klíčová fakta (Filka, 2002, s. 62–68).

K analýze vnějšího makroprostředí posloužila PESTLE analýza, jež je v zásadě STEP analýzou vymezující legislativní faktory vnějšího prostředí jako samostatnou

položku analýzy. Rozdíl je také v pořadí, v kterém jsou jednotlivé faktory sledovány. Dle PESTLE analýzy byla nejprve shromážděna data k analýze politických faktorů, a to jak domácí, tak zahraniční politiky. Byl sledován především vliv politiky na životní úroveň občanů České republiky. Se stejným cílem byly analyzovány ekonomické faktory, konkrétně především makroekonomické ukazatele (růst HDP, inflace, kurz české měny, atd.). Analýzy sociálních faktorů vychází z velké části z nedávno provedeného sčítání lidu a zabývá se faktory jako stáří obyvatelstva, dosaženým vzděláním, nezaměstnaností, páchanou kriminální činností, apod. Z technologických faktorů byly pro potřeby diplomové práce stěžejní alternativní pohony motorových vozidel. Analýzou legislativních faktorů byla odhalena poměrně významná hrozba a potvrdil se tak význam separace od faktorů politických (na rozdíl od STEP analýzy). Analýza ekologických faktorů se zabývá celkovou změnou klimatu a vypouštění výfukových plynů, jako jednou z možných příčin.

Vlivy vnějšího mikroprostředí byly vyhodnoceny pomocí Porterova modelu, metody strategických map a analýzy konkurentů a zákazníků. Porterův model vychází z předpokladu, že existují strategické skupiny účastníků trhu, a to kupující, dodavatelé, noví konkurenti, subjekty nabízející substituční zboží a stávající konkurenti. Tyto účastníci a vztahy mezi nimi ovlivňují chování celého trhu, tedy výši cen, investic, atd. Pro konkretizaci možných příležitostí, či hrozeb vnějšího makroprostředí byly proto zachyceny a popsány vyjednávací síly zákazníků a dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na trhu. Pro potřebu analýzy konkurentů byli vybráni čtyři nejsilnější a v jednoduchém rastru bylo porovnáno několik jejich charakteristik (tržní podíl, marketing, důraz na ekologii, bezpečí, apod.). Právě důraz na bezpečí a důraz na ekologii se staly hlavními porovnávanými faktory pro analytickou metodu strategických map. Analýza zákazníků je zpracována z velké části na základě výsledků dotazníkového šetření (viz Příloha K), které bylo provedeno prostřednictvím internetové stránky vyplnto.cz přístupné na URL <http://spolujizda-v-cr.vyplnto.cz/> do 31. 3. 2012. Jeho cílem bylo zjistit, jaké zkušenosti má obyvatelstvo se službou „spolujízda“ a ověřit hypotézu, že občané České republiky cítí ke kolektivnímu cestování, zprostředkovanému přes webovou aplikaci, přinejmenším nedůvěru. Dalším z cílů průzkumu bylo vyšetřit postoj obyvatelstva k ochraně životního prostředí a k možnostem jednotlivce se na ní každodenně podílet.

Realizace průzkumu probíhala v několika hlavních krocích:

- stanovení tématu výzkumu a jeho cíle,
- výběr vzorku populace,
- sestavení dotazníku,
- pilotní ověření dotazníku na skupině osob, která není součástí výběru vzorku populace pro dotazování,
- vlastní výzkum,
- analýza dat a jejich interpretace.

Analýza vnitřního prostředí je vždy vázána na nějaký konkrétní současný stav. Jelikož nový subjekt ve fázi podnikatelského záměru takovým stavem většiny zdrojů nedisponuje, provádí se analýza zdrojů částečně v hypotetické rovině a pracuje tedy se zdroji a kompetencemi předpokládanými. Tyto se zaznamenají do tabulky a sestaví se profil silných a slabých stránek. Takto identifikované silné a slabé stránky byly společně s příležitostmi a hrozbami vnějšího mikro- a makroprostředí zaneseny do matice SWOT. Tato analytická metoda usnadní pojmenování hlavních strategií a jejich možných variant. Strategie se pak dle jednotlivých kvadrantů dělí na (Tichá, Hron, 2006, s. 119):

- SO strategie – využívají silných stránek ke zhodnocení příležitostí,
- WO strategie – zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí,
- ST strategie – konfrontace silných stránek s ohrožením,
- WT strategie – obranné strategie zaměřeny na odstranění slabých stránek a vyhnutí se ohrožení z venčí.

3 Literární rešerše

3.1 Marketing

Pojem marketing je často mylně chápán pouze jako reklama a prodej, ale tyto dvě činnosti jsou pouze segmenty marketingu. Marketing je společenský a manažerský proces. Pro pochopení jeho podstaty jsou důležité tyto pojmy (Kotler, 2007, s. 30–31):

- potřeba, nebo užitek – pocit nedostatku,
- touhy a přání – vyplývají z lidských potřeb, jsou ovlivňovány kulturními a osobnostními charakteristikami,
- poptávka – je důsledkem potřeb, tužeb a přání, je založena na kupní síle zákazníků.

Vyjmenované pojmy jsou odjakživa nedílnou součástí veškerých obchodních vztahů, a to již od středověku. Tehdy obchod probíhal na tržištích a reklama se pravděpodobně tolik neřešila. Ovšem i přesto vychází marketingová koncepce z těchto základních principů, což dokazuje, že marketing je především moderní pojetí obchodu. V podstatě se zabývá (Meffert, 2008, s. 3):

- „efektivním vytvořením směnných procesů odpovídajících poptávce.“

Všechny výše uvedené znaky zahrnuje poměrně výstižná, ovšem dnes již ne právě aktuální, definice marketingu od Americké marketingové asociace (Hanzelková a kol., 2009, s. 2):

- „Marketing je podnikatelskou filozofií, jejímž cílem je dostat správný výrobek za správnou cenu, ve správném čase na správné místo, díky správné propagaci s cílem co nejvyššího uspokojení potřeb zákazníka.“

Americká marketingová asociace šla totiž v pojetí definice marketingu ještě o něco dále. Její členové se zamýšleli nad tím, zda je marketing skutečně pouze o řízení čtyř interních proměnných, tedy produktu, distribuce, ceny a propagace. Nehledě na to, zdali hovoříme o teorii 4P, 5P či 7P pojala Americká marketingová asociace definici marketingu z úplně jiného hlediska, její nová definice tedy zní (Hanzelková a kol., 2009, s. 2):

- „Marketing je aktivita, skupina institucí a procesů pro tvorbu, komunikaci, poskytování a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost v širokém slova smyslu“

3.2 Strategický marketing

Názory na samotný pojem „Strategický marketing“ se s každým autorem odborné literatury do jisté míry liší. Ekonomický slovník (Hindl a kol., 2003) o strategickém marketingu říká, že se jedná o vývojovou fázi marketingu, přičemž strategického charakteru nabývá v okamžiku, kdy se při plánování budoucích činností soustředí na vymezení potenciálních zákazníků a na specifikaci jejich potřeb. Bere tedy v úvahu více než současné okolnosti a zároveň připravuje marketingové manažery na změny, učí je rozpoznávat výrazné příležitosti a rizika pro podnik a reagovat na ně dříve než konkurence.

Kotler (2007, s. 66) definuje strategický marketing jako „proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může sloužit. Jedná se o proces, který ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a trhů“.

Kern a Peterson (1993) nerozlišují pojmy „Marketing“ a „Strategický marketing“ a říkají, že hlavním účelem marketingu je vytvářet dlouhodobé a vzájemně prospěšné vztahy mezi organizacemi a široce pojatou veřejností. Manažeri by se neměli soustředit pouze na řešení každodenních úkolů, ale je nezbytné, aby se zabývali strategickým rozhodováním.

Kromě samotného pojmu „Strategický marketing“ bude proto proveden i krátký rozbor pojmů s ním úzce souvisejících. Pozornost tedy bude věnována především významu slova „Strategie“, dále „Strategické řízení“ a vzhledem k povaze diplomové práce bude největší důraz kladen na samotné „Strategické plánování“. Objasnění těchto výrazů by mělo poskytnout dostatečný informační základ k objektivnímu posouzení jednotlivých subjektivních názorů vybraných autorů na Strategický marketing a k zachycení jejich odlišností. Zároveň by vysvětlení daných pojmů mělo napomoci při pochopení souvislostí mezi marketingovými a podnikovými strategiemi, které se vzájemně protínají, a dalo by se říci, že společně kooperují. Těmto souvislostem bude tedy v následujícím textu také krátce věnována pozornost.

3.2.1 Strategie

Strategie v obecném slova smyslu, je dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení nějakého cíle. V podstatě je tato definice výstižná, ovšem pro potřeby této práce příliš stručná.

Kořeny strategie, stejně jako nespočet dalších nástrojů a vynálezů dnes běžně používaných v civilním životě, nalezneme v armádě. Strategie a její účelné plánování byla výsada nejlepších starověkých bojovníků. Možná právě proto je toto slovo do jisté míry opředené jakýmsi tajemnem a všeobecně spojováno s bohatou nápaditostí a talentem.

Strategie tedy představuje především dlouhodobé cíle, které si firma stanoví a zároveň také postupy, kterými chce stanovených strategických cílů dosáhnout (Hanzelková a kol., 2009, s. 3).

3.2.2 Strategické řízení

Strategické řízení je dalším důležitým pojmem pro celý strategický marketing společnosti, resp. pro její strategické marketingové plánování. Totiž stanovit strategické cíle je bezpochyby důležitým momentem a nedílnou součástí strategického marketingového plánování, ovšem mít strategický cíl samo o sobě neznamená, že je společnost strategicky řízena. Samotnému stanovení cílů musí totiž předcházet analýzy, na jejichž výsledcích se strategické cíle budou zakládat. Základními částmi strategického řízení by tedy měla být strategická analýza, definování strategie, implementace strategie a kontrola její realizace. Takovýto cyklus procesu strategického řízení by neměl být statický, tzn., měl by být po každé kontrole realizace znovu aplikován (viz Příloha A). Měly by být tedy znovu provedeny analýzy k prověření současného stavu a předem stanovených trendů a faktorů, které firmu ovlivňují (Hanzelková a kol., 2009, s. 7). Strategické marketingové řízení je tedy kontinuální proces současně probíhajících marketingových činností – marketingové analýzy, definování marketingové strategie, implementace marketingové strategie a kontroly dosažení marketingových cílů (Hanzelková a kol., 2009, s. 9).

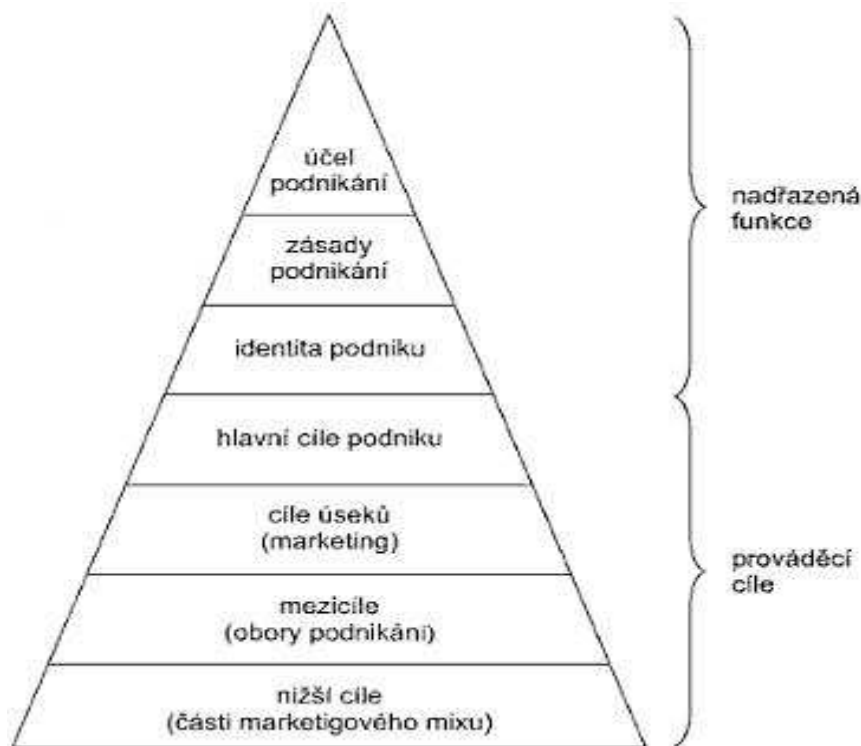
Strategické řízení je tedy proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a především zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, a to v souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím s cílem zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Strategické řízení je základem řízení celého podniku a je východiskem všech podnikových plánů a projektů. Zároveň je prvkem sjednocujícím činnost všech pracovníků podniku (Zamazalová, 2010, s. 13).

3.2.3 Strategické marketingové plánování

Kotler (2004, s. 81) definuje strategické plánování jako proces tvorby a realizace firemní strategie, který vychází z podnikových cílů a možností a zohledňuje měnící se marketingové příležitosti, přičemž podstatou je stanovení jasného poslání firmy, stanovení hlavních firemních cílů, určení nosných podnikatelských aktivit (firemního portfolia) a koordinace dílčích strategií na operativní úrovni řízení.

Jako výchozí bod strategického marketingového plánování je důležité určit šance a rizika vnějšího mikro- a makroprostředí, stejně jako interní slabé a silné stránky. Takto identifikované slabé a silné stránky je potřeba podrobit situační analýze. Pro další odvození marketingových cílů a strategií ze situační analýzy je důležité spojit pohledy a přístupy obou zúčastněných stran, tedy nabídky a poptávky, resp. nabízejících a poptávajících (viz Obr. 8). Důležitý základ pro marketingové plánování společnosti tvoří také informace získané marketingovým výzkumem o nákupním chování a situaci na trhu. Plánování a stanovení marketingových cílů následuje v úzkém souladu s podnikatelskými cíli (Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2008, s. 229).

Podstatnou součástí každého marketingového plánování je tedy bezesporu formulace jasného, dlouhodobě zaměřeného systému cílů. V tomto se ve svých teoriích shodnou de facto všichni autoři. Pro stanovení dlouhodobých cílů je tedy rozhodující získání informací na základě analýz a provedení diferencované analýzy základní stavby systému cílů. Takovýto systém cílů se pak může podobat pyramidě (viz Obr. 1), kde jsou cíle sestaveny hierarchicky dle jejich konkretizace, ta směrem od shora dolů přibývá (Jakubíková, 2008, s. 126).



Obr. 1 Hierarchie cílů (Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2008, s. 240)

Celkový podnikatelský záměr, smysl existence společnosti a její poslání je tedy jakýmsi základním kamenem pro další rozpracování dílčích cílů. Následně tedy rozhoduje vedení, jakou podobu bude mít firemní portfolio, jaké produkty bude firma vyrábět, či prodávat a jakou podporu jim poskytne. Každé oddělení vypracuje tedy detailní marketingové a jiné plány, které budou vycházet z plánu podnikového. Marketingové plánování probíhá tedy na úrovni oddělení, kde se připravují plány pro jednotlivé výrobky a trhy. Ty se opírají o firemní strategické plánování, jsou detailnější a sledují konkrétní marketingové příležitosti (Kotler, 2004, s. 81.)

Každé marketingové rozhodnutí závisí v zásadě na vlastním stavu a aktuální situaci, posouzení trhu, zdrojů a vlastních pravomocí, kterými podnik disponuje. Pečlivé analyzování marketingové situace a prognóz důležitých faktorů, tvoří výchozí bod strategického marketingového plánování. Pro stanovení marketingových cílů a odvození marketingové strategie a nástrojů je tedy nutné úplné a přesné uchopení situace a faktorů tvořících okolní prostředí. Z celkového množství všech možných proměnných mikro- a makroprostředí jsou zajímavé pouze ty, které jsou v dané situaci pro marketingové řízení relevantní. Konkrétní situace, v kterých se podniky se svou nabídkou mohou nacházet, se samozřejmě s každou společností různí.

Zpravidla se však dají popsat velkým množstvím vnitřních a vnějších proměnných. Mezi *vnější proměnné* patří např. druh poptávky, míra růstu oboru, kupní struktura a chování, nároky kritických skupin, poměry v konkurenci a právní předpisy, stejně jako ekologické podmínky. Podnik, či obchodní společnost nemůže v zásadě tyto faktory přímo a krátkodobě měnit. Vstupují do marketingového plánování jako výchozí, již stanovená data. K *vnitřním proměnným* se počítá druh a funkce nabízených produktů, existující vlastní pravomoci, finanční prostředky, kapacita výroby, nebo infrastruktura distribuce. Všechny faktory, které musejí být při posouzení situace v marketingu zohledněny, mohou být přesněji rozděleny podle různých kritérií. Uvedená tabulka (viz Příloha B) nabízí přehled důležitých komponentů, které by měly být při situační analýze zohledněny. Trh, účastníci trhu, marketingové nástroje a makroprostředí popisují přitom relevantní marketingovou situaci. Vedoucí marketingoví pracovníci musí stanovit směr a intenzitu určujících faktorů tak, aby byly v rozhodujících situacích účinné a zároveň by měli předvídat, jak se mohou měnit (Meffert, Burmann, Kirchengorg, 2008, s. 231).

3.3 Situační analýza

Situační analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (mikro- a makroprostředí), ve kterém společnost podniká, které na ni nějak působí, ovlivňuje její činnost a hodnocení vnitřního prostředí společnosti (management, zaměstnanci, strategie, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image atd.), její schopnosti výroby tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy. Přičemž marketingová situační analýza směřuje k volbě cílových trhů a k nalezení reálných a současně náročných marketingových cílů a strategií podniku pro jednotlivé trhy včetně strategií jednotlivých prvků a marketingového mixu.

Marketingová situační analýza je tedy prvním krokem přípravy strategického marketingového plánu a je možné ji rozdělit do tří částí (Jakubíková, 2008, s. 79):

- **část informační** – dochází ke sběru informací a jejich hodnocení, informační část dále obsahuje:
 - hodnocení vnějších faktorů – vnějšího prostředí firmy,
 - hodnocení vnitřních faktorů – vnitřního prostředí firmy,
- **část porovnávací** – generuje možné strategie při využití metod:
 - matice SWOT,
 - matice SPACE,
 - matice BCG,
 - interní-externí matice,
- **část rozhodovací** – objektivně se hodnotí zvažované strategie, např. maticí kvantitativního strategického plánování.

Marketingová situační analýza začíná většinou analýzou prostředí. Někteří autoři, např. Berman a Evans (1986) rozdělují marketingové prostředí na prostředí managementem firmy kontrolovatelné a prostředí obtížně kontrolovatelné, někdy i zcela nekontrolovatelné. Baker a Hart (1989, 1992) se zabývají faktory prostředí, které mají vliv na úspěch firmy v konkurenčním úsilí. Většina autorů odborných publikací však užívá členění na vnitřní a vnější prostředí (Jakubíková, 2008, s. 81).

3.3.1 Vnější prostředí - makroprostředí

Vnější prostředí společnosti se dále dělí na mikro- a makroprostředí, přičemž makroprostředí obsahuje faktory (vlivy, nebo také síly), které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu. Zároveň obsahuje okolnosti, vlivy a situace, které společnost a její management nemůže, nebo jen velmi obtížně, ovlivnit. Mikroprostředí naproti tomu zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit a představuje především odvětví, ve kterém společnost podniká (Jakubíková, 2008, s. 83).

Socioekonomický sektor

Současný i budoucí stav ekonomiky společnosti silně ovlivňují *ekonomické faktory*, je třeba proto sledovat a analyzovat (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 43):

- stádium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky, tzn., zdali je ekonomika v depresi, recesi, oživení, či konjunktury,
- politickou situaci a její vliv na ekonomiku,
- hospodářskou politiku vlády,
- monetární politiku státu (nabídka peněz, úrokové sazby, měnový kurz, atd.),
- fiskální politiku státu (daňové zatížení podniků a jednotlivců, atd.)
- stav platební bilance státu, deficit zahraničního obchodu, míru zadlužení,
- míru inflace, příp. deflace,
- situaci na kapitálovém trhu.

Stratégové se musí zabývat i *ekologickými a klimatickými faktory*, jelikož mohou rovněž znamenat hrozby či příležitosti pro určité podniky. Mimo jiné ovlivňují ekologické faktory výrobní technologie podniků, rozmístování výrobních jednotek, způsobují zákazy určitých výrob atd. Především vlivem ekologických faktorů vzrostl ve společnosti tlak na racionalizaci spotřeby energie (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 45).

Sociální faktory mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží, ale ovšem silně ovlivňují i nabídku – podnikavost, pracovní motivace. Co se týče vlivů v sociální oblasti, zde mají velký význam následující faktory (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 43):

- společensko-politický systém a klima ve společnosti,
- hodnotové stupnice a postoje lidí (konkurentů, zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a jejich partnerů),
- životní styl,
- životní úroveň,
- kvalifikační struktura populace,
- zdravotní stav populace.

Technologický sektor

Pro existenci podniků je velmi důležitý technologický rozvoj, významné inovace a vynálezy a *technologické faktory* hrají proto také významnou roli. Investování do vývoje je sice investicí pro podnik nezbytnou, nese s sebou ovšem i značné riziko, že investice nebude proměněna v zisk. Do poslední chvíle není často úplně jasné, jestli bude nový výrobek přijat spotřebiteli (Keřkovský, Vykpěl, 2006, s. 46).

Vládní sektor

Vlády jednotlivých států, tedy *faktory vládní*, ovlivňují jejich ekonomiku především zákony a kontrolováním jejich dodržování. Ovšem i v rozvinutých tržních ekonomikách představuje stát zároveň významného zaměstnavatele a spotřebitele, což se realizuje jednak ve formě poptávky státních orgánů a ze státního rozpočtu financovaných organizací, po zboží a službách a jednak distribucí tzv. veřejných statků. Důležitou funkci státu představuje i tzv. hospodářská politika státu, mající podobu např. podpory malých firem, podpory exportu, výzkumu apod. (Keřkovský, Vykpěl, 2006, s. 47).

3.3.2 Strategická analýza vnějšího makroprostředí

Analýza vnějšího prostředí společnosti je spojena s generováním velkého množství dat, je proto vhodné jejich význam a sílu působení pro následné využití při formulaci strategie určitým způsobem uspořádat, ohodnotit, ocenit. K tomuto se užívají různé metody, většinou založené na expertním hodnocení, kdy jsou identifikované hrozby či příležitosti předloženy expertům k hodnocení (Keřkovský, Vykpěl, 2006, s. 59).

V rámci analýzy příležitostí a rizik se podnik pokouší rozpoznat vlivy externího prostředí, které jsou důležité pro plánování podnikové a marketingové strategie. V časech dynamického vývoje prostředí spočívá ústřední úloha analýzy v rozpoznání „strategické nespojitosti“. Pod pojmem „strategické nespojitosti“ jsou myšleny špatně předvídatelné události, které budou při vstupu na trh konfrontovány s riziky, jako např. nebezpečí úpadku. Nespojitosti se mohou projevit i jako šance, které se náhle otevrou a jejichž využití vyžaduje rychlé jednání (Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2008, s. 233).

Oblast hledání a komponenty pro identifikaci příležitostí a rizik lze nalézt v příloze B. Rozdělení modelového systému na mikro- a makroprostředí slouží k systematickému hledání a identifikaci příležitostí a rizik. Přičemž by příležitosti a rizika neměly být pouze předjímány, aby se jim společnost mohla přizpůsobit, ale vedení společnosti by mělo více využívat možností a naproti tomu se vyvarovat negativním událostem (Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2008, s. 234).

STEP analýza

STEP analýza je v zásadě jednoduchá, ovšem velmi efektivní metoda k ohodnocení vlivu faktorů vnějšího prostředí na podnik. Její podstatou je formulovat odpovědi na následující tři otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Jsou tedy analyzována data z jednotlivých segmentů vnějšího prostředí, které se vzájemně ovlivňují a konkrétně se jedná o segmenty *politicko-právní, ekonomický, sociálně kulturní a technologický* (Tichá, Hron, 2002, s. 72).

PESTLE analýza

PESTLE analýza je doplněnou modifikací analýzy STEP. Oproti výše uvedeným segmentům je o něco konkrétnější a postihuje přímo jednotlivé konkrétní faktory segmentů (Grasseová, 2010, s. 179):

- politické – existující a potenciální působení politických vlivů,
- ekonomické – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky,
- sociální – působení sociálních a kulturních změn,
- technologické – dopady nových a vyspělých technologií,
- legislativní – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy,
- ekologické – místní, národní a světová ekologická problematika a otázky jejího řešení.

Je tedy zřejmé, že autoři analýzy (Porter, Fahey, Narayanan, Morrison, ad.) rozpracovali některé segmenty podrobněji, politicko-právní segment je nahrazen faktory politickými a faktory legislativními, čímž tuto oblast dále diferencovali. Přičemž mezi *politické faktory* řadí např. hodnocení politické stability (forma a stabilita vlády, klíčové orgány a

úřady, existence a vliv politických osobností, politická strana u moci), politický postoj (vůči privátním a zahraničním investicím, vztah ke státnímu průmyslu, postoj vůči privátnímu sektoru apod.), či politický vliv různých skupin. Za *legislativní faktory* je pak považována např. existence a funkčnost podstatných zákonných norem – obchodní právo, daňové zákony, deregulační opatření, legislativní omezení apod (Grasseová, 2010, s. 179).

Metoda scénářů

Účelem je předvídání základních obrysů budoucnosti, scénář je přitom analytický a prognostický dokument, který vytváří podmínky pro tvorbu základních strategických dokumentů. Je to kontextově závislý popis možné budoucí situace vedoucí z výchozího stavu předpokládaným řetězcem událostí k tomuto stavu a k detailům předpokládané konečné situace. Scénář může být v praxi jednostránkový, mnohostránkový dokument, nebo může mít formu multimediální prezentace a měl by se pohybovat v horizontu 5 – 20 let. Tvorba scénáře zpravidla zahrnuje identifikování vedoucích sil, nebo hlavních dimenzí budoucnosti a popisuje „příběh“ jejich možného vývoje, přičemž popis by měl být dostatečně hodnověrný (Grasseová, 2010, s. 183).

Scénáře většinou začínají hodnocením současného stavu (k tomu lze využít výsledků STEP analýzy) a definováním různých předpokladů, které mohou různým způsobem ovlivňovat budoucí vývoj. Smyslem je přitom zapojit imaginaci, stimulovat diskusi a zaměřit pozornost na strategické rozhodování. Tvorba scénářů by se měla řídit následujícími pravidly:

- Definovat základní systém – správně definovaný systém vytváří rámec pro scénář z hlediska časového horizontu, geografického rozsahu, počtu zájmových skupin apod.
- Popsat výchozí stav systému, ze kterého se budou scénáře odvíjet.
- Definovat referenční rámec, tzn. podmínky (ekonomické, politické, právní, apod.).
- Definovat cíle a problémy, které by měl scénář řešit.
- Zvolit metodiku scénáře – vybírat lze např. z následujících metod:
 - metoda premise (propozice),
 - metoda systémového diagramu,
 - metoda kritického bodu,

- metoda novinových titulků,
- metoda logických možností.
- Shromáždit relevantní data a informace.
- Specifikovat strukturální mechanismus, který generuje změnu.
- Napsat scénáře.

Při respektování výše uvedených pravidel by výsledkem měl být scénář vnitřně konzistentní a uvěřitelný. Většinou se zpracovávají tři varianty scénáře a to podle jeho vyhlídek na úspěch. Rozlišuje se tedy scénář nejpravděpodobnějšího vývoje, pesimistický a optimistický scénář (Tichá, Hron, 2002, s. 73).

3.3.3 Vnější prostředí – mikroprostředí

Vnější mikroprostředí je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Strategie a cíle společnosti bývají silně ovlivněny atraktivností oboru a jeho strategickou situací jako celku. Tato analýza bývá někdy též označována jako analýza odvětví (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 48)

Sektor zákazníků

Bezpochyby je důležité identifikovat zákazníky, kteří budou nakupovat produkty společnosti. Stejně tak důležité je identifikovat jejich potřeby a očekávání. Analýzu sektoru zákazníků je proto třeba zaměřit na identifikaci kupujících a rozličných faktorů, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat, demografické faktory, které vytvářejí změny v určitých kategoriích zákazníků a geografické faktory a geografické rozmístění trhů. Při **identifikaci zákazníků** se zpravidla rozlišují tři třídy zákazníků:

- spotřebitelé,
- velkoobchod, resp. maloobchod,
- průmysl a instituce.

S populací jsou spojeny tři základní **demografické faktory**, které ovlivňují trhy:

- změny v populaci – četnost populace má vliv na objem poptávky,
- posuny ve věku populace – populace ve vyspělých zemích všeobecně stárne a to má vliv na zlepšování sociálních podmínek a zdravotní péče,
- rozložení příjmu populace – rozložení příjmů v sociálních vrstvách.

Analýza geografických faktorů postihuje fakta o poloze zákazníků, tedy kde se zákazníci nacházejí. Tato skutečnost může mít vliv na umístění podniků, příp. jejich jednotek a na

strukturu distribučních systémů, protože umístění zákazníků často silně ovlivňuje tržby a náklady podniku (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 49).

Sektor dodavatelů

V tomto sektoru jde především o analýzu dostupnosti a nákladů všech vstupů potřebných k výrobě a stabilitu dodávek, konkrétně se pak jedná o:

- dostupnost a náklady na materiál a polotovary,
- dostupnost a náklady na energii,
- dostupnost a náklady na získání peněz (kapitál),
- dostupnost a náklady pracovní síly.

Zároveň je potřeba dostupnost a náklady těchto zdrojů posuzovat z hlediska času, protože pokud podnik nedostane dodávku včas, může to narušit jeho strategii (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 50).

Sektor konkurentů

V tomto sektoru se strategové musí věnovat především bariérám vstupu (diferenciace výrobků, rozsah produkce, distribuční kanály, atd.), bariérám výstupu (zvyky a stereotypy řídicích pracovníků, utopení peněz ve výrobních prostředcích, vysoké přímé náklady na výstup), dostupnosti substitutů a strategii a postavení současných konkurentů. Především by ale měli hledat odpovědi na otázky (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 52):

- Jaká je současná pozice naší společnosti vůči konkurentům?
- Jak se konkurence mění a vyvíjí?
- V jaké fázi svých životních cyklů se nacházejí rozhodující výrobky našeho odvětví?
- Jaká je rentabilita odvětví vůči jiným srovnatelným odvětvím?
- Vstupují jiní konkurenti do oboru?

3.3.4 Strategická analýza vnějšího mikroprostředí

Nelze obecně konstatovat jakou metodu strategické analýzy vnějšího mikroprostředí pro jakou činnost strategického marketingového řízení použít. Toto rozhodnutí vždy záleží na konkrétní situaci, charakteru a zvyklostech dané organizace. Všechny metody strategické analýzy se dají samozřejmě podle účelu, pro který jsou použity, kombinovat a modifikovat (Grasseová, 2010, 177).

Porterův model

Model vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku působící na určitém trhu a jeho ziskovost, závisí na působení pěti dynamických faktorů (viz Obr. 2), které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem (Grasseová, 2010, s. 191).



Obr. 2 Porterův model (Blažková, 2007, s. 57)

Na jejím výstupu by měly být identifikovány potenciální hrozby a příležitosti, jejichž využitím by mohlo být působení zjištěných hrozeb na společnost eliminováno. Model slouží jak při strategické analýze prostředí firmy, tak při hodnocení navržené strategie, a to v součinnosti s odpověďmi na několik „strategických“ otázek (Keřkovský, Vykpěl, 2006, s. 56):

- Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu zákazníků, nebo dodavatelů společnosti?
- Zvyšují zamýšlená opatření bariéry vstupu do odvětví?
- Snižují zamýšlená opatření hrozbu substitutů?
- Zlepšují zamýšlená opatření pozici firmy vůči konkurentům, příp. snižují konkurenční rivalitu v odvětví?

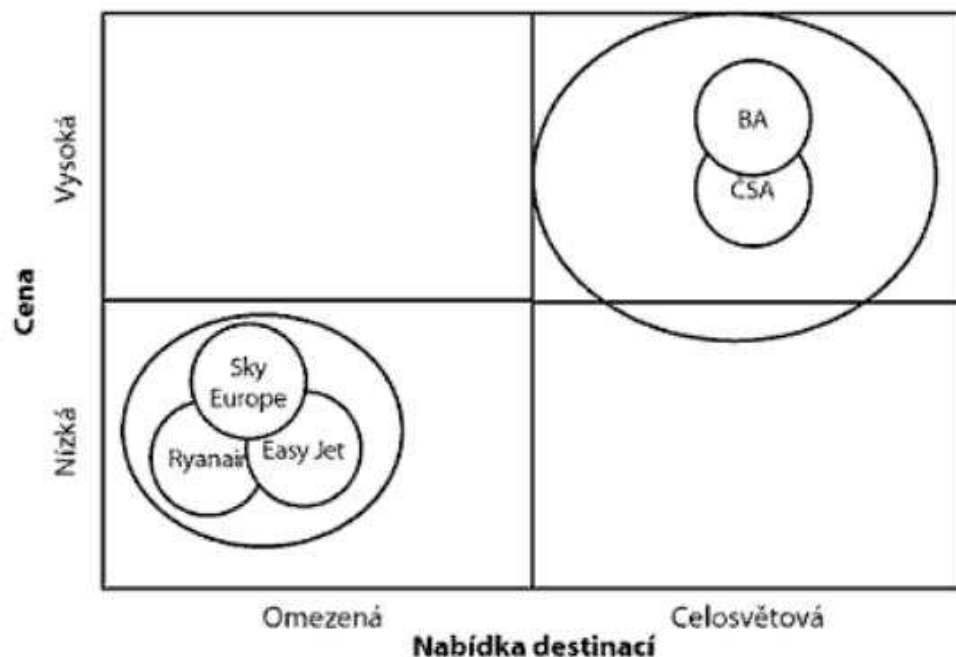
Strategické mapy – skupiny

Jedná se o analyzování jednání konkurence, strategickou skupinou tedy můžou být podniky, které jsou srovnatelné z hlediska strategického chování. Srovnatelnost se projevuje v klíčových charakteristikách, jako jsou např. stupeň vertikální integrace, rozsah palety produktů, nabídka obdobných služeb, využití podobné technologie, pokrytí stejné geografické oblasti trhu, stejné distribuční cesty, prodej ve stejné cenové oblasti – poměr cena/kvalita atd. (Jakubíková, 2008, s. 116)

Mapování strategických skupin je velmi užitečným analytickým nástrojem zejména pro taková odvětví, kde existuje několik charakteristických skupin konkurentů, z nichž každá skupina zaujímá významnou pozici na celkovém trhu a má dobrý zvuk u zákazníků (Tichá, Hron, 2002, s. 86).

Koncept strategické skupiny sdružuje tedy v rámci jednoho odvětví podniky, které mají společné charakteristiky (viz Obr. 3), kromě výše uvedeného to mohou být také např. způsob strategického chování, obchodní modely, konkurenční přístupy, podobnou kombinaci strategií apod. Podniky v jedné strategické skupině mohou mít společnou jednu, nebo více konkurenčních charakteristik (Blažková, 2007, s. 168):

- prodávají ve stejné oblasti cena/kvalita,
- pokrývají stejnou geografickou oblast,
- mají stejný stupeň vertikální integrace,
- mají srovnatelný rozsah palety výrobků,
- využívají podobný typ prodejních kanálů,
- nabízejí nakupujícím podobné služby,
- využívají podobné technologické přístupy.



Obr. 3 Strategická mapa – trh leteckých společností (Blažková, 2007, s. 168)

Postup při vytváření strategické mapy (Blažková, 2007, s. 169):

- definování konkurenčních kritérií v rámci odvětví, které odlišují jednu společnost od druhé,
- umístění firem do dvoudimenzionální mapy, která používá dvě z definovaných kritérií,
- zařazení firem ve stejném strategickém prostoru do stejné strategické skupiny,
- nakreslení kruhu kolem každé strategické skupiny proporcionálně podle velikosti tržního podílu každé skupiny na celkových prodejkách.

Analýza konkurentů

Tato analýza úzce navazuje na analýzu strategických skupin, resp. na strategické mapy a jejím cílem je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku, rozlišit výhodně situované a nevýhodně situované a u klíčových konkurentů (Tichá, Hron, 2002, s. 86):

- sledovat, jsou-li vystaveni tlaku zlepšit hospodářské výsledky,
- monitorovat názory o vývoji odvětví prezentované manažery konkurenčních podniků,
- studovat zázemí a filosofii manažerů konkurenčních podniků za účelem předvídání charakteru kroků, které mohou podniknout,
- studovat priority konkurenčních podniků a jejich výkonové cíle.

Konkurenční analýza obsahuje většinou čtyři části a zahrnuje analýzu budoucích cílů, současné strategie, mínění a schopnosti konkurentů. Znalost těchto prvků zakládá a zdůrazňuje předpovědi o reaktivním profilu konkurentů, ze kterého lze odvodit (Zamazalová, 2010, s. 56):

- Do jaké míry je konkurent spokojen se svou nynější situací?
- Jaké budoucí změny v chování lze od něj očekávat?
- Ve kterých oblastech vykazuje konkurent slabiny?
- S jakými reakcemi konkurentů na vlastní opatření lze počítat?

Jakmile společnost identifikuje své hlavní konkurenty, měli by si vedoucí pracovníci udělat přehled o jejich strategiích, cílech a silných a slabých stránkách. Bodové ohodnocení jednotlivých charakteristik (viz Tab. 1) napomůže seřadit konkurenty podle jejich postavení na trhu a konkurenceschopnosti (Kotler, 2007, s. 385).

Tab. 1 Rastr pro hodnocení konkurentů

Faktor	Konkurent				Pořadí
	1	2	3	4	
Objem prodeje					
Tržní podíl					
Ceny					
Počet výrobků					
Náklady					
.....					

Zdroj: Blažková, 2007, s. 66

Analýza zákazníků

Je nezbytné porozumět tomu, kdo jsou naši zákazníci, jaké mají potřeby a požadavky. Marketéři si musí, pro efektivní uspokojení těchto potřeb zákazníků, položit několik otázek (viz Příloha C). Správné pochopení zákaznickových požadavků a potřeb a jejich efektivní uspokojení přinese společnosti výhodu před konkurenty. Zákazníkem může být jak koncový zákazník, tak obchodní partner (Blažková, 2007, s. 67).

3.3.5 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí společnosti je tvořeno ze zdrojů společnosti, tedy především zdrojů materiálových, finančních a lidských. Konkrétně se potom jedná o management, zaměstnance, organizační strukturu, kulturu společnosti, mezilidské vztahy, etiku, materiálové prostředí. Faktory vnitřního prostředí mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány (Jakubíková, 2008, s. 88).

Keřkovský (2006, s. 96) člení výrobní faktory, z hlediska strategického řízení, na faktory vědeckotechnického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory výroby a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové. *Marketingové faktory* mohou být pro jednotlivé podniky různě důležité, pro potřeby zvoleného subjektu jsou však naprosto klíčové.

Cílený marketing (STP)

Správné volbě jednotlivých komponent marketingového mixu předchází tzv. cílený marketing – STP. Tento proces se jednoznačně řadí ke strategickému marketingu, jelikož vykazuje některé jeho typické prvky. STP se dá rozdělit do třech fází (Kotler, 2007, s. 325–326):

- segmentace – členění trhu,
- targeting – výběr cílového trhu,
- positioning – tvorba nejúčinnější marketingové nabídky.

Segmentace trhu

Trh je tvořen kupujícími a segmentace by měla vést k vytvoření velmi homogenních skupin. Kupující v těchto skupinách by měli reagovat stejně na tržní podněty, tzn., že nezáleží na pohlaví, pokud muž i ženu bude zajímat koupě stejného produktu. Tito kupující se mohou odlišovat podle svých požadavků, zdrojů, místa a nákupních zvyklostí (Pelsmacker, 2003, s. 127–128).

Díky segmentaci se může firma zaměřit na užší skupinu zákazníků a efektivněji tak přizpůsobit své výrobky a služby podle definovaných potřeb. Různé firmy aplikují segmentaci trhu na různých úrovních, od masového nediferencovaného marketingu, přes segmentovaný marketing a marketing zaměřený na mikrosegmenty až po mikromarketing. **Masový nediferencovaný marketing** v praxi znamená, že se masově vyrábí, masově distribuuje a masově propaguje jeden výrobek jedním způsobem všem zákazníkům. Firmy využívající **segmentovaný marketing** již přizpůsobují své výrobky a služby užší skupině zákazníků a jejich potřebám. Ještě dále jde v rozčlenění segmentů na další podskupiny **marketing zaměřený na mikrosegmenty**. Podskupina, neboli mikrosegment je detailněji definovaná skupina zákazníků a jejich potřeb, proto nabízí opět o něco vyšší konkurenceschopnost. Teoreticky je každý z nás spotřebitelů samostatným trhem a na tuto skutečnost se zaměřuje **mikromarketing**. Mikromarketing je postup, jak vytvořit výrobek a marketingový postup přímo na míru každému jednotlivci. (Kotler, 2007, s. 327 - 329).

Segmentace se dále rozlišuje podle trhů:

- segmentace spotřebních trhů,
- segmentace průmyslových trhů,
- segmentace mezinárodních trhů.

Segmentace spotřebních trhů je nastíněna pomocí tabulky (viz Příloha G). Při segmentaci průmyslových trhů mohou být kupující rozděleni podle geografických kritérií, demografických hledisek, nebo podle požadavků na výhody, uživatelského statutu, frekvence užití a statutu věrnosti. (Kotler, 2007, s. 346–347).

Výběr cílového trhu – targeting

Po postižení a poznání významných segmentů přichází z hlediska cíleného marketingu rozhodování o tom, na které segmenty by se měla společnost zaměřit. Výběr cílového trhu by měl probíhat v následujících krocích (Zamazalová, 2010, s. 159):

- postižená hledisek pro hodnocení vhodnosti segmentů,
- vyjádření významnosti hledisek,
- rozhodnutí o hodnotících škálách,
- ohodnocení segmentů podle jednotlivých hledisek,
- zajištění srovnatelnosti hodnot,
- rozhodnutí o algoritmu,
- uplatnění algoritmu.

Po vyhodnocení rozdílných segmentů se musí firma rozhodnout, kolik z nich chce obsluhovat. Zaměří se na cílový trh, který je tvořen kupujícími s podobnými vlastnostmi a stejnými potřebami. Velmi důležitým faktorem při výběru segmentů je marketingová strategie konkurence Kotler, 2007, s. 352–354).

Positioning

Jedná se o stanovení pozice výrobku na trhu, tedy o místo, které produkt zaujímá v myslích zákazníků v porovnání s konkurenčními výrobky. Je to nástroj, jak získat konkurenční výhodu (Horáková, 2003, s. 64).

Kotler (2007, s. 359–367) proces positioningu rozděluje do tří fází:

- identifikace a stanovení možných konkurenčních výhod,
- volba správných konkurenčních výhod,
- volba celkové strategie positioningu.

Identifikace a stanovení možných konkurenčních výhod je proces, při kterém se firma rozhoduje, na základě čeho může výhody získat. Zda to bude kvalita, design, služby, distribuční cesty, atd.

Při ***volbě správných konkurenčních výhod*** by se měla firma vyvarovat třech omylů, a to underpositioningu (malá informovanost zákazníka o firmě samotné), overpositioningu (zákazníci mají o firmě chybnou představu) a confused positioning (zákazníci mají o firmě nepřesnou představu kvůli informacím, které nepodávají jasná sdělení, nebo netvoří ucelenou image firmy) (Kotler, 2007, s. 360–362).

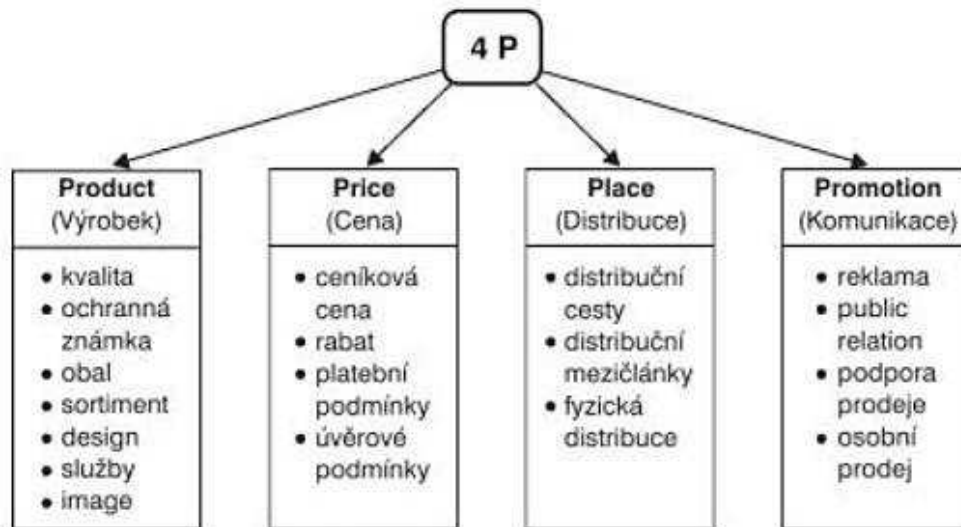
Při volbě celkové strategie positioningu jde v zásadě o tzv. hodnotovou propozici značky. Jedná se o poměr užítku a ceny výrobku. Propozice, v nichž může firma získat konkurenční výhody, jsou (Kotler, str. 364, r. 2007):

- větší užitek za vyšší cenu – nadstandardní výrobky a služby,
- větší užitek za stejnou cenu – strategie ohrožení konkurence vyšší kvalitou,
- stejný užitek za nižší cenu – strategie ohrožení konkurence nižší cenou,
- menší užitek za mnohem nižší cenu – ochota zákazníka smířit se s menší kvalitou za přijatelnější peníze,
- větší užitek za nižší cenu – velmi účinná strategie, ale krátkodobě udržitelná.

Taktické marketingové nástroje

Taktické marketingové nástroje jsou obsaženy v souboru nazývaném *marketingový mix* (viz Obr. 4). Jedná se o nástroje výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky s krátkodobým (v porovnání se strategickými plány) horizontem plnění daných cílů. Cílem marketingového mixu je upravit nabídku podle aktuálních přání zákazníků na cílovém trhu. Aktivita, které firma vyvíjí, aby vzbudila po výrobku poptávku, lze rozřadit do čtyř skupin proměnných, které jsou známy jako 4 P (Kotler, str. 352, r. 2007):

- product – výrobek, služba.
- price – cena.
- place – distribuce.
- promotion – komunikační politika.



Obr. 4 Marketingový mix – 4P (Blažková, 2005, s. 48)

Zajímavý názor, který na rozdíl od 4 P bere v úvahu také pohled kupujícího a má tedy více strategický, než taktický charakter, je popsán jako 4 C (marketing.robertnemoc.com):

- customer solution – řešení potřeb zákazníka,
- customer cost – náklady, které zákazníkovi vznikají,
- convenience – dostupnost řešení,
- communication – komunikace.

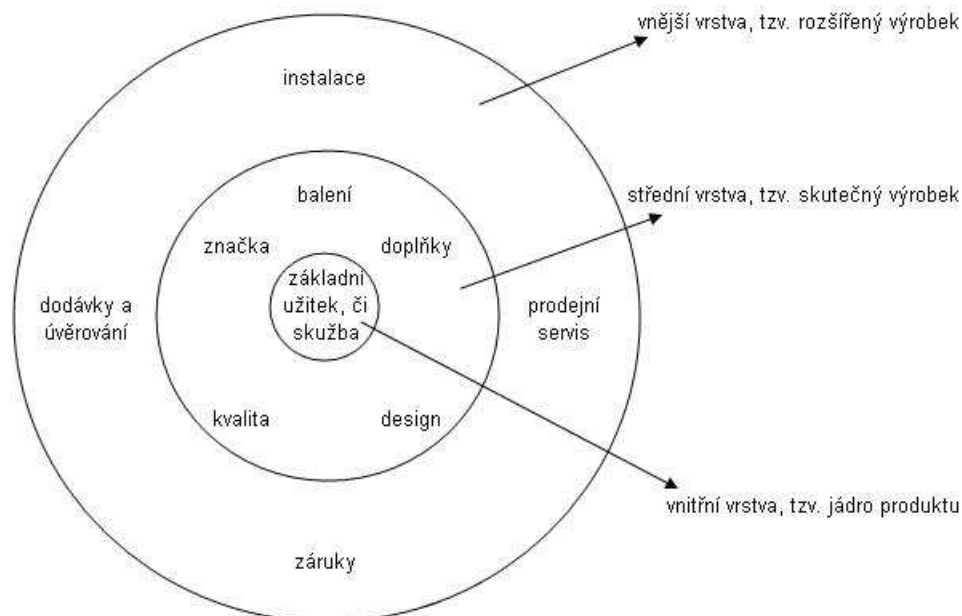
Product (produkt)

Horáková (2003, s. 73) uvádí, že „produktem rozumíme hmotný i nehmotný statek, jenž je předmětem zájmu určité skupiny osob či organizací. Produktem je tedy výrobek, služba, myšlenka, volební program atd. Tímto termínem se označuje celková nabídka zákazníkovi – tedy nejen zboží, nebo služba samy o sobě, ale také další abstraktní nebo symbolické skutečnosti, jako prestiž výrobce či prodejce, obchodní značka, kultura prodeje a další.“

Velmi podobnou definici nabízí i Kotler (2007, s. 381): „Pod pojmem produkt rozumíme vše, co tvoří nabídku trhu. Jedná se o veškeré hmotné i nehmotné statky, které mohou být nakupovány, používány a spotřebovány a které mohou uspokojovat potřeby a přání. Podrobněji definováno, produkty rozumíme fyzické předměty, služby, události, osoby, místa, organizace, myšlenky, či různé kombinace těchto prvků.“

Komplexní pojetí produktu - produkt se skládá ze tří pomyslných vrstev, a to (viz Obr. 5; Kotler, Armstrong, 2004, s. 387):

- vnitřní vrstva (jádro) – základní užitek,
- střední vrstva – kvalita, styl a design, doplňky, balení, značka,
- vnější vrstva – dodávky a úvěrování, záruky, prodejní servis, instalace.



Obr. 5 Vrstvy produktu (Kotler, Armstrong, 2004, s. 387)

Služby

Služby se v posledním desetiletí významně podílejí na celkovém mezinárodním obchodu, a to 25 %, dále na zaměstnanosti a ekonomice vyspělých zemí celého světa. Základní rozdělení služeb je orientováno na jejich poskytovatele, a to na **státní orgány poskytující služby ve veřejném zájmu** (zdravotnictví, soudnictví, podpora zaměstnanosti, regulace a podpora ekonomiky, armáda, policie, požární ochrana, pošta, školství), **neziskové organizace** (muzea, charitativní organizace, církve, soukromé školy, nadace, nemocnice) a **komerční firmy** – dopravní, stavební a poradenské firmy, banky, hotely, pojišťovny, zdravotnická zařízení, advokátní kanceláře, realitní a reklamní agentury, obchody (Kotler, 2007, s. 420–421).

Pro marketing služeb je potřeba navrhnout trochu jiný marketingový mix, ten obsahuje zaměstnance (Personnel), proces (Process) a fyzický důkaz (Physical evidence). (marketing.robertnemoc.com).

Čtyřmi charakteristickými vlastnostmi služeb z pohledu marketingu jsou jejich (Kotler, 2007, s. 422):

- nehmotná povaha – služby si není možné před jejich nákupem prohlédnout, ochutnat, poslechnout, ohmatat apod.,
- nedělitelnost – služby jsou vytvářeny a spotřebovávány současně a jsou přímo vázány na poskytovatele služeb; tzn., že zaměstnanec, který službu poskytuje, je součástí služby samotné,
- rozmanitost kvality – kvalita služeb se může velice lišit podle toho, kdo, kdy, kde a jakým způsobem službu poskytuje,
- pomíjivost – služby nelze skladovat pro jejich následný prodej či použití.

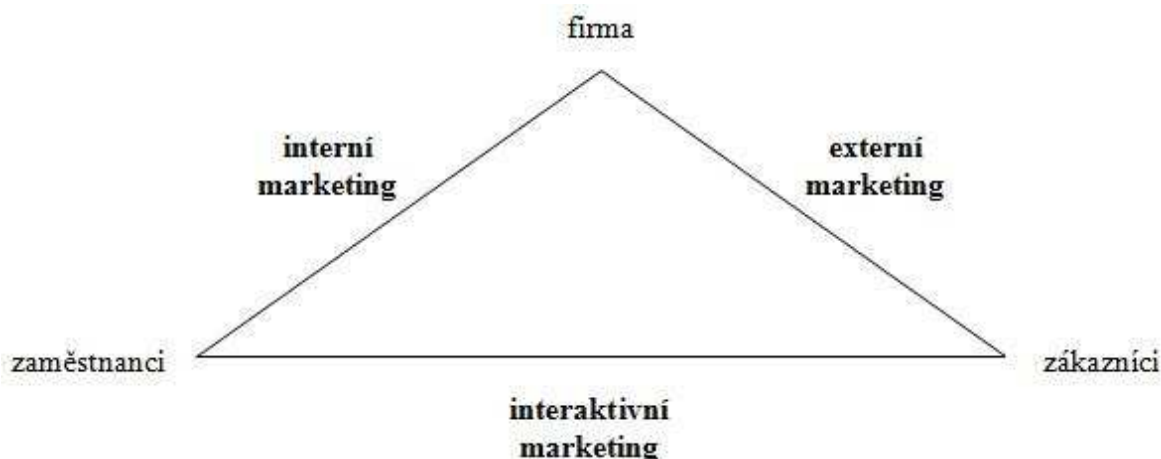
Při poskytování služeb je třeba zaměřit pozornost nejen na zákazníka, ale také na zaměstnance. **Řetězec vztahů mezi kvalitou služeb a ziskem** vysvětluje proč tomu tak je, spojuje spokojenost zaměstnanců se spokojeností zákazníků a se ziskovostí firmy. Tento řetězec má pět částí (Kotler, 2007, s. 423):

- **kvalita služeb uvnitř firmy** – kvalitní výběr a školení zaměstnanců, dobré pracovní prostředí a intenzivní podpora zaměstnanců přicházejících do přímého styku se zákazníkem,
- **spokojení a výkonní zaměstnanci** – vysoká spokojenost, loajalita a pracovitost zaměstnanců,
- **lepší kvalita služeb** – lepší a účinnější uspokojování potřeb a přání zákazníků při poskytování služeb,
- **spokojení a loajální zákazníci** – spokojení zákazníci využívají nabídku firmy opakovaně a doporučují ji dalším lidem,
- **vysoký zisk a zdravý růst** – dobré ekonomické výsledky celé firmy.

Z řetězce vztahů mezi kvalitou služeb a ziskem je zřejmé, že nestačí používat klasické nástroje externího marketingu (4 P). Poskytovatelé služeb proto mohou využít další dva nástroje, a to:

- interní marketing,
- interaktivní marketing.

Pro lepší pochopení vztahů mezi externím, interním a interaktivním marketingem poslouží následující obrázek (viz Obr. 6):



Obr. 6 Tři formy marketingu v oblasti služeb (Kotler, Armstrong, 2004, s. 427)

Interní marketing se zaměřuje na motivaci, spokojenost a školení svých zaměstnanců a musí předcházet externímu marketingu. Všichni zaměstnanci musejí pracovat jako tým a každý zaměstnanec musí být orientován na zákazníka, protože právě spokojenost zákazníka je cílem interního marketingu. Podstatou je, že spokojený, dostatečně motivovaný a dobře ohodnocený zaměstnanec vykonává svou práci zodpovědně a snaží se v ní být co nejlepší. **Interaktivní marketing** se zabývá kontaktem se zákazníky během prodeje a využití služby. Narozdíl od prodeje výrobků je u služeb velmi důležité, jakým způsobem jsou nabízeny, prodávány a realizovány (Kotler, 2007, s. 425).

Pro většinu služeb bývá charakteristická přítomnost zákazníka při výkonu služby. Proto má poskytovatel prakticky nulové možnosti nápravy vzniklých nedostatků. Proto jsou předmětem největší pozornosti při zabezpečování kvality služeb, pracovníci první linie. Mezi jednu z výhod služeb patří možnost rychlého přizpůsobení služby přání zákazníka, který formuluje své požadavky na služby způsobem, jaký popisuje následující obrázek (viz Obr. 7; Veber, 2007, s. 25)



Obr. 7 Požadavky na kvalitu služeb (Veber a kol., 2005, s. 25)

Dnešní doba nabízí zákazníkovi mnoho možností výběru mezi výrobky a službami. Pro výrobce a poskytovatele služeb to však znamená velkou konkurenci a zvyšující se náklady. Aby ve velké konkurenci podobných produktů obstáli, musí hledat způsoby, jak své produkty *odlišit od konkurence* (Kotler, 2007, s. 427).

Jedním ze zásadních způsobů, jak firma může odlišit svou nabídku, je *zvýšení kvality služeb*. U služeb se, na rozdíl od výrobků, jejich kvalita špatně hodnotí, nedá se udělat zkouška pevnosti, tvrdosti ani jiná technologická zkouška. Proto nejlepším měřítkem kvality služeb jsou spokojení zákazníci, kteří si službu pochvalují, znovu se vracejí a doporučují dalším zákazníkům. Zajištění kvality u služeb je také náročnější než u výrobků, kde se dá využít kvalitnějších materiálů, zefektivnit technologický postup, atd. Kvalita služeb se projevuje prostřednictvím zaměstnanců a jejich přístupu k zákazníkovi, proto je důležité zaměstnance dostatečně školit, delegovat jim pravomoci a stanovit zodpovědnost. Pokud je zaměstnanec firmou dostatečně motivován, měl by mít zájem zjistit, jaké mají zákazníci problémy a řešit je. Dalším ukazatelem kvality služeb je zvládnutí řešení nastalých potíží při realizaci služby. Špičkoví poskytovatelé služeb také důsledně sledují výkonnost, a to jak svou vlastní, tak konkurence. Rozebírají kvalitu a výkonnost se zaměstnanci (Kotler, 2007, s. 428).

Odlišit své služby lze také *zvýšením produktivity práce*, ke kterému jsou poskytovatelé služeb často nuceni rostoucími náklady. Je možné lépe vyškolit současné zaměstnance, nebo je nahradit jinými, kteří budou podávat lepší výkony, zvýšit kvantitu poskytovaných služeb na úkor kvality, nebo zjednodušit poskytování služeb. K úsporám vede také použití internetu. Na správně navržených internetových stránkách nalezne mnoho zákazníků informace, které jim umožní specifikovat svůj požadavek a často i požadovaný produkt zakoupit, což šetří čas zaměstnanců firmy (Kotler, 2007, s. 429).

Zřejmě nejdůležitější dovedností marketéra je schopnost vytvořit značku, udržet ji na trhu, chránit ji a zvyšovat její prestiž – *značková politika*. Značka může být vyjádřena jménem, slovním spojením, znakem, symbolem, obrazem, nebo kombinací všech uvedených prvků. K jejím základním funkcím patří identifikace výrobků a služeb dané firmy a odlišení od konkurenčních firem – diferenciací (Kotler, 2007, s. 396).

Značky umožňují spotřebitelům identifikovat produkty, které si chtějí zakoupit. Dále také vypovídají o kvalitě produktů a o jejich určitých vlastnostech a užitné hodnotě. Značka prodávajícího a ochranná známka představují právní ochranu užitných vlastností produktu před napodobením konkurencí.

Značky mají na trhu různý potenciál a různou hodnotu. Značka s vysokým potenciálem má vysokou hodnotu. *Hodnota značky* je dána loajalitou zákazníků, známostí značky, tím, do jaké míry je zosobněním kvality a jak silně s ní spotřebitelé výrobky ztotožňují. Značka o vysoké hodnotě je velmi cenným aktivem. Vysoká hodnota značky přináší firmě řadu konkurenčních výhod, a proto musí být marketingové plánování zaměřeno tak, aby značka sloužila spotřebiteli po celý jeho život (Kotler, 2007, str. 397).

Vybrat vhodný *název značky* představuje často velmi náročný úkol i pro zkušené marketéry. Podstatné je začít s analýzou produktu, jeho užitných vlastností, cílového trhu a navrhovaných marketingových strategií. Název značky by měl splňovat následující požadavky (Kotler, 2007, s. 400):

- v názvu by měla být promítnuta kvalita produktu,
- název musí být snadno vyslovitelný, rozpoznatelný a zapamatovatelný a pokud možno stručný,
- název výrobku, nebo jméno firmy má mít rozlišovací funkci,
- jména firem by měla umožňovat jejich rozšíření s tím, jak se rozšiřuje jejich sortiment,

- název výrobku by měl být snadno přeložitelný do cizích jazyků,
- název výrobku, nebo jméno firmy by mělo být zvoleno tak, aby umožňovalo registraci a právní ochranu.

Price (cena a cenová politika)

Cena by se dala definovat jako částka, za kterou jsou výrobky, nebo služby nabízeny na trhu. Cena je také vyjádřením hodnoty pro spotřebitele, tj. sumy, kterou spotřebitel vynakládá, výměnou za užitek, který získá díky zakoupenému výrobku či službě (Kotler, 2007, s. 483).

Cena je jedinou součástí marketingového mixu, která hmatatelně přináší příjmy. Všechny ostatní prvky reprezentují náklady. Cena je současně nejpružnějším prvkem, na rozdíl od vlastností výrobku, nebo distribuční cesty, lze cenu velmi rychle změnit. Mnoho firem dělá hrubé **chyby při cenové tvorbě** (Kotler, 2007, s. 485):

- cenová politika příliš orientovaná na náklady a nikoliv na zákazníky,
- ceny nejsou upravovány dostatečně často, nereflektují změny na trhu,
- ceny neberou v úvahu ostatní prvky marketingového mixu,
- ceny nejsou dostatečně diferencovány pro různé výrobky, tržní segmenty a nákupní podmínky.

Cena šetrného výrobku je dnes asi nejpálčivějším bodem podnikové strategie. Nové technologie, zavádění EMS¹ (systémy environmentálního managementu), různé poplatky na ochranu životního prostředí, to jsou všechno náklady, které se projeví ve zvýšené ceně. A to se krátkodobě může jevit velmi nevýhodně. Ovšem firma, která se hodlá na trhu udržet dlouhodobě, musí jít s dobou. V mnoha případech se ukázalo, že jakmile si podnik „udělal pořádek“ uvnitř třeba díky EMS, snížily se mu náklady. Jak na různých platbách za znečišťování, tak i třeba náklady za energii nebo materiál. Každý odpad, ať pevný, kapalný či plyný, který z podniku odchází, je vlastně neefektivně zpracovaný vstup (Panochová, 2004).

¹ EMS – certifikovaný systém ochrany životního prostředí podle ČSN EN ISO 14001:2005

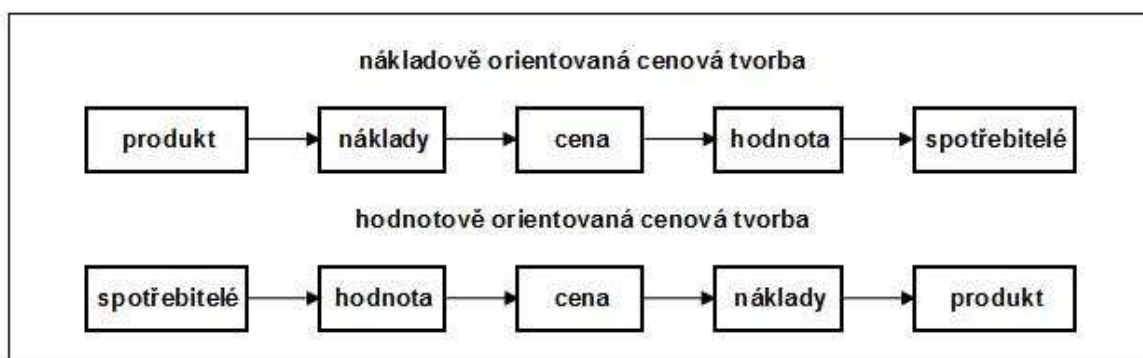
Firma volí některou obecnou *metodu tvorby cen*, postupně budou popsány následující přístupy k cenové tvorbě:

- nákladově orientovaná tvorba cen,
- hodnotově orientovaná tvorba cen,
- stanovení ceny podle konkurence.

V kategorii *nákladově orientovaných cen* je nejjednodušší metodou tvorby cen *stanovení ceny přírůžkou*, což v praxi znamená připočtení standardní ziskové přírůžky (marže) k nákladům na jednotku výroby.

Další metodou patřící do skupiny nákladově orientovaných cen je *analýza bodu zvratu*, nebo její varianta nazývaná *stanovení ceny pomocí cílové rentability* (cílové návratnosti). Při této metodě je cena stanovena tak, aby pokryla výrobní a marketingové náklady, popř. je stanovena na základě plánované výše zisku, tzv. cílového zisku. Metoda používá graf bodu zvratu, který zobrazuje celkové náklady a příjmy při očekávaných různých objemech prodeje (Kotler, 2007, s. 497).

Hodnotově orientovaná tvorba cen je založena na vnímání hodnoty kupujícím, nikoli na nákladech prodejce. Tento přístup znamená, že firma nemůže navrhnout výrobek a marketingové programy a teprve pak stanovit cenu. Úvahy o ceně jsou nedílnou součástí marketingového mixu dříve, než je marketingový program sestaven. Následující obrázek (viz Obr. 8) srovnává orientovanou metodu s hodnotově orientovanou metodou tvorby ceny. Hodnotově orientovaná tvorba cen obrací celý proces. Firma nejprve na základě toho, jak zákazník vnímá hodnotu výrobku, určí cílovou cenu. Cílová hodnota a cena pak řídí celý rozhodovací proces od návrhu výrobku přes řízení nákladů. Cenová tvorba tedy začíná analýzou potřeb zákazníka a jím vnímanou hodnotou (Kotler, 2007, s. 500).



Obr. 8 Porovnání nákladově a hodnotově orientované tvorby cen (Kotler, Armstrong, 2004, s. 500)

Stanovení ceny podle konkurence, v tomto případě firma určuje své ceny převážně podle cen, které mají její konkurenti, menší pozornost věnuje svým nákladům, nebo poptávce. Může přitom stanovit své ceny jako stejné, vyšší, nebo nižší než hlavní konkurence. Tato cenová strategie je poměrně oblíbená. Pokud je obtížné změřit cenovou elasticitu poptávky, firmy věří, že tato strategie reprezentuje kolektivní moudrost trhu o ceně, která přinese přiměřený zisk. Současně se tím vyhnou škodlivým cenovým válkám (Kotler, 2007, s. 504).

Následování cen konkurence je rovněž používáno firmami, které se ucházejí o zakázky. V případě veřejné soutěže s otevíráním obálek stanovují svou cenu podle toho, jak odhadují nabídky konkurence a mnohem méně zohledňují své náklady nebo poptávku, ale nemohou přitom stanovit cenu nižší, než činí jejich náklady. Čím výše nad své náklady cenu stanoví, tím nižší je pravděpodobnost získání zakázky (Kotler, 2007, s. 505).

Tvorba cen orientovaná na poptávku – tento způsob tvorby cen se rozděluje na dvě podskupiny, a to:

- stanovení cen na základě zákaznickem akceptované hodnoty,
- stanovení cen na základě intenzity poptávky.

Základem první metody je dostatečná znalost názorů zákazníků. Ty se dají zjistit buď přímým dotazováním zákazníků, nebo monitorováním cenové hladiny na trzích. U zakázkové výroby je zjištění názoru zákazníka mnohem jednodušší. Po předložení

návrhu ceny buď souhlasí a tím dává najevo, že cena je adekvátní kvalitě, kterou od výrobku očekává, nebo cenu odmítne na základě lepší nabídky. Pak je to impuls pro výrobce snížit náklady.

U druhé metody je typický jev, že se stejný výrobek prodává za různé ceny, z různých důvodů. Nejčastější formy jsou časová (sezónní zboží, posezónní slevy), prostorová (různá koupěschopnost v různých teritoriích) a výrobová (nižší cena základního provedení, doplácené doplňky) diference (Veber, 2005, s. 191).

Place (místo, distribuce)

Každý produkt se dobře prodává pouze na správném místě, při správné příležitosti, nebo ve správný čas (např. zimní bundy v zimě). Proto je velmi důležité kde a jak se produkt prodává. Rozeznáváme dvě základní distribuční cesty:

- přímou - přímý prodej, zásilkový prodej, prodej podle katalogu, internet
- nepřímou - prostřednictvím zprostředkovatele (maloobchod, dodavatel – dealer, velkoobchod).

Při rozhodování uvažujeme finanční náklady, ale důležité je také aby zvolená distribuční cesta splnila určitá kritéria - dodávka co nejrychlejší, bezpečnost, požadovaná kvalita a dostatečné informace pro zákazníka (cs.wikipedia.org).

V současné době je prodej zboží výrobcem přímo uživateli málo obvyklý. Distribuce zboží je většinou zprostředkována velkým množstvím článků, které plní rozmanité funkce. **Obchodní prostředníci**, kterými jsou především velkoobchodní a maloobchodní organizace, nakupují zboží, které s určitým ziskem znovu prodávají dalším článkům distribučního řetězu. Distribuci zprostředkovávají obchodní reprezentanti výrobních organizací, nezávislí prodejci a rovněž agenti a brokeři, kteří sjednávají nákup, nebo prodej zboží. **Podpůrné funkce** plní při distribuci zboží přepravní společnosti, které zajišťují fyzické přemísťování zboží, dále nezávislé skladovací domy, banky a reklamní agentury (Horáková, 1992, s. 199).

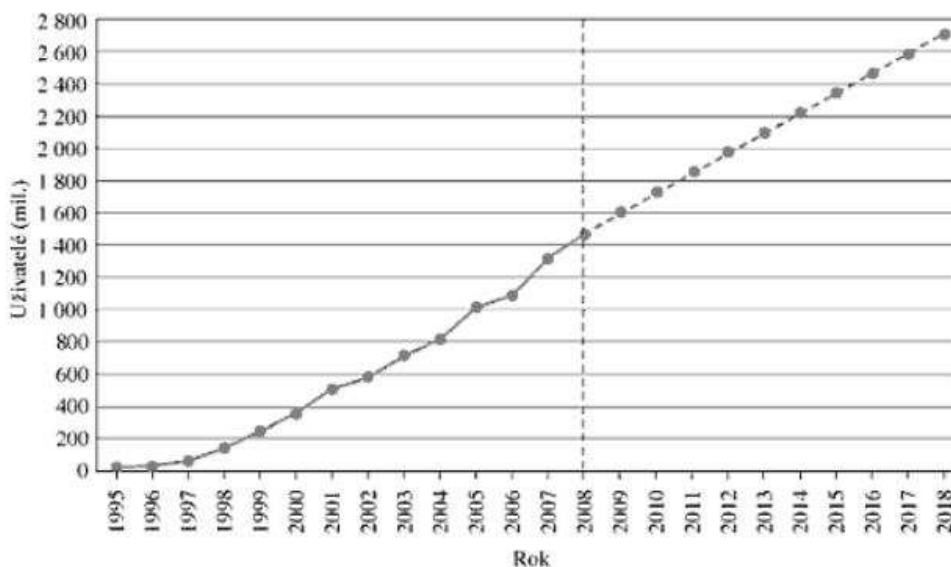
Internetový marketing

V době, kdy lidstvo stojí na začátku nového tisíciletí, jsou všichni, díky novým informačním technologiím, přičemž se jedná především o internet, vzájemně propojeni. Jev „vzájemné propojitelnosti“ je pro dnešní dobu velmi charakteristický a kromě skutečnosti, že se dotýká osobních životů a vztahů, ovlivňuje velkou mírou vztahy obchodní (Kotler, 2004, s. 55).

Pokud budeme o této propojitelnosti, tedy on-line komunikaci, hovořit jako o propojení jednotlivých účastníků trhu, může být tato on-line komunikace v rámci komunikační politiky chápána jako veškeré komunikační aktivity mezi nabídkou a poptávkou ve smyslu marketingových a podnikatelských cílů, které jsou realizovány prostřednictvím Internet Protocolu (Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2008, s. 662).

Význam internetu pro marketingovou komunikaci

Internet má dnes značný významu pro obchodní a marketingové aktivity. Význam internetu pro obchod dokládá i stoupající tendence uživatelů internetu ve světě a tedy i potenciálních zákazníků a její prognóza (viz Graf. 1).



Graf 1 Počet uživatelů internetu ve světě (Štědroň, Budiš, 2009, s. 20)

Ačkoliv nespornou výhodou internetu je globální charakter, jeho užívání bude pro potřeby výkladu prostřednictvím několika statistických studií, provedených Českým statistickým úřadem, geograficky omezeno na území České republiky, tak aby byl konkrétnější a lépe „uchopitelný“. Přičemž studie uvažuje i demografické rozdělení obyvatel, což je pro marketéra rovněž důležitý údaj k zacílení kampaní.

Tab. 2 Uživatelé internetu v ČR celkem v letech 2005 - 2010

	2005		2006		2007		2008		2009		2010	
	v tisících thousand	% ¹⁾	v tisících thousand	% ¹⁾	v tisících thousand	% ¹⁾	v tisících thousand	% ¹⁾	v tisících thousand	% ¹⁾	v tisících thousand	% ¹⁾
Celkem	2 790,7	32,1	3 541,3	41,0	3 921,2	45,0	4 760,9	54,0	4 970,4	55,9	5 458,3	61,8
Věková skupina												
16–24	868,3	63,7	946,4	77,7	997,5	82,0	1 103,8	90,3	1 100,0	90,3	1 101,4	92,3
25–34	693,7	40,5	933,6	54,0	1 035,4	59,7	1 283,1	73,9	1 317,7	76,9	1 381,2	83,1
35–44	557,7	41,1	747,4	53,7	805,0	56,4	1 022,5	69,4	1 105,2	72,7	1 241,7	79,7
45–54	433,8	29,3	576,2	40,1	659,9	46,9	782,0	56,2	788,3	56,9	902,7	65,8
55–64	205,3	15,3	289,4	20,7	357,8	25,0	476,6	32,6	530,8	36,0	624,9	42,1
65–74	-	-	42,6	5,2	57,2	6,9	82,3	9,7	106,0	12,0	173,4	19,1
75+	-	-	5,9	0,9	8,4	1,3	10,6	1,6	22,6	3,3	33,0	5,1
Nejvyšší dosažené vzdělání (25+)												
Základní	24,6	2,1	49,3	4,5	54,5	5,1	112,0	10,5	94,2	9,3	138,8	15,3
Střední bez maturity	374,4	12,2	569,4	18,3	676,8	22,4	1 090,7	35,6	1 110,4	36,3	1 382,0	44,9
Střední s maturitou	939,3	41,7	1 286,6	55,6	1 479,0	59,4	1 629,8	65,8	1 756,1	69,1	1 848,2	73,5
Terciární	584,1	72,1	689,7	78,2	713,3	79,3	824,6	85,4	909,7	87,0	988,0	87,9
Ekonomická aktivita												
Zaměstnaný	1 876,4	40,3	2 498,3	52,0	2 770,9	56,4	3 419,9	68,4	3 462,6	70,1	3 758,9	77,8
Nezaměstnaný	68,0	16,3	92,3	26,1	73,2	26,7	76,1	34,6	172,7	51,7	199,5	53,8
Student	693,8	77,5	736,3	92,8	770,5	93,1	831,1	97,4	794,8	97,3	822,5	97,5
Důchodce	68,3	3,5	115,6	5,7	136,1	6,6	203,0	9,8	179,6	9,2	352,6	16,5
Pohlaví												
Muž	1 481,2	35,3	1 841,5	44,1	2 057,6	48,8	2 482,3	58,0	2 561,1	59,2	2 824,7	65,8
Žena	1 309,5	29,1	1 699,8	38,1	1 863,6	41,5	2 278,6	50,3	2 409,3	52,9	2 633,6	58,1

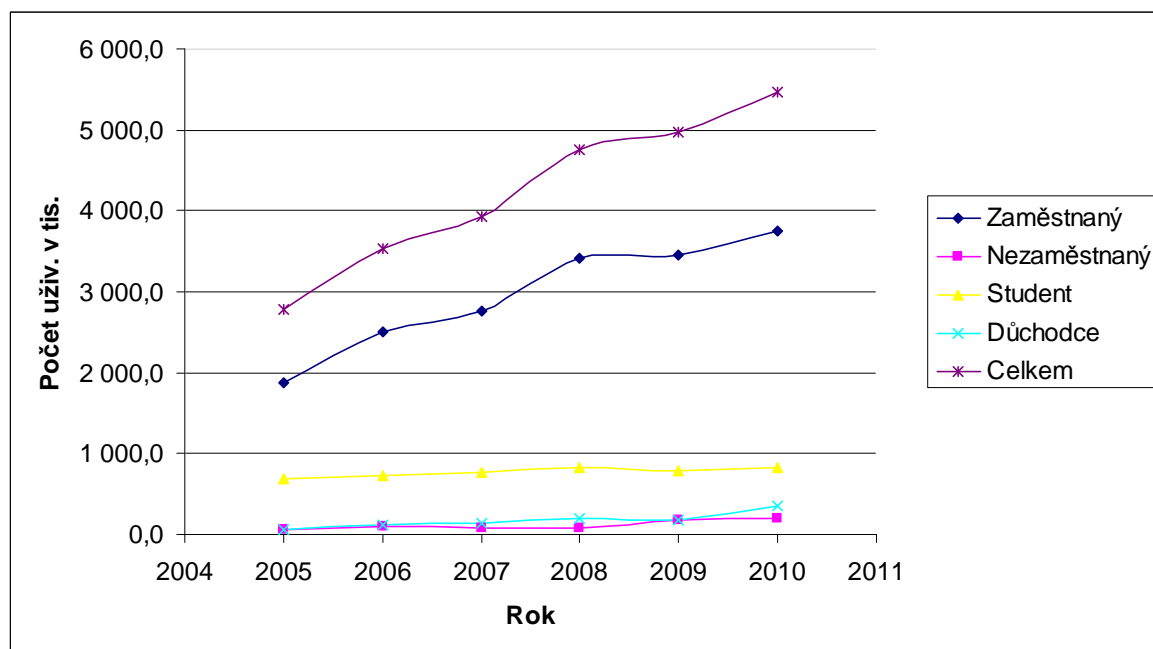
¹⁾ Hodnota je procentem z celkového počtu jednotlivců v dané socio-demografické skupině

Zdroj: Český statistický úřad

Demografická skupina „zaměstnaný“ je zvýrazněna jelikož z obecného hlediska bude skupinou obchodně nejzajímavější, a to z prozaického důvodu, pravděpodobně bude vlastnit nejvíce pohotových platebních prostředků. Toto tvrzení by v dlouhodobém horizontu a absolutním pojetí bylo velmi krátkozraké, pozornost na ni je zaměřena pouze z důvodů názornosti, jakožto na skupinu ekonomicky pravděpodobně nejaktivnější.

Lze tedy z uvedených dat vyčíst hned několik důležitých údajů. Především je to skutečnost, že se užívání internetu demografickou skupinou zaměstnaných a všech uživatelů celkem za 5 let téměř zdvojnásobilo. Toto dokazuje fakt, že užívání internetu má i nadále stoupající tendenci (viz Graf 2). Zároveň však je z tabulky zřejmé, že již 77,8 % zaměstnaných internet využívá a nebude pravděpodobně trvat dlouho a procentuální podíl se přiblíží 90 % uživatelů této skupiny a růst tím pádem „zastaví“. Uživatelé budou samozřejmě i nadále přibývat, ale tempo se zpomalí a bude docházet spíše jen k fluktuaci

mezi jednotlivými demografickými skupinami. Posledním údajem vyplývajícím z výše uvedené tabulky je fakt, že skupina zaměstnaných v porovnání s ostatními využívá internet nejvíce.



Graf 2 Počet uživatelů internetu ČR v letech 2005 – 2010 (ČSÚ)

Internet je bezpochyby možné vnímat jako komunikační platformu a zároveň jako marketingové medium, což společně do velké míry souvisí. Internet má několik, pro obchod a účinnou marketingovou koncepci obchodování, důležitých charakteristik (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 216):

- velkou šíři obsahu a funkcí s možností rychlé aktualizace,
- má celosvětové působení,
- je multimediální,
- má schopnost velmi přesného zacílení a individualizace obsahu,
- umožňuje použití řady specifických nástrojů,
- je interaktivní,
- umožňuje minimalizaci nákladů a snadnou měřitelnost výsledků.

Nezanedbatelnými vlastnostmi internetu, které ho odlišují od ostatních komunikačních nástrojů, je nezprostředkovaná a přímá možnost zpětné vazby od příjemce zprávy a z toho vyplývající hustota interakce. Na základě těchto vlastností vzniká komunikační struktura, u které rozlišujeme dva pojmy, a to „Push“ a „Pull“. Přičemž u forem komunikace „Pull“ dávají podnikatelé reklamní informace jednoduše k dispozici uživatelům inter-

netu. Iniciativa pro získání informace přichází ze strany poptávajících. Nejrozšířenější „pull-formou“ je domovská stránka společnosti. Naproti tomu zasílání noviniek (Newsletter) emailovou poštou, nebo internetové reklamní bannery jsou typickými příklady komunikační „push-formy“. Tok informací u tohoto způsobu komunikace pramení u společnosti, která ho iniciuje (Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2008, s. 663).

Promotion (propagace, marketingová komunikace)

Marketingová komunikace je nejviditelnějším nástrojem marketingového mixu. Obsahuje všechny nástroje, jejichž prostřednictvím firma komunikuje s cílovými skupinami, aby podpořila výrobky, nebo image firmy (Pelsmacker, 2003, s. 18).

Marketingový komunikační mix

Firemní marketingový komunikační mix se skládá ze specifické směsi reklamy, podpory prodeje, public relations (PR – vztahy s veřejností), osobního prodeje a nástrojů přímého marketingu, které firma užívá k dosažení reklamních a marketingových cílů. Velmi důležitým a nelehkým úkolem je dnes pro manažery vytvoření jednotné marketingové komunikace. Firmy často nezvládají propojení různých komunikačních cest. Zvláště dnes, při velkém množství komunikačních kanálů je podstatné dbát na jednotu marketingové komunikace (Kotler, 2007, s. 629 - 633).

Tvorba komunikačního mixu

Komunikační mix je tvořen tak, aby splnil marketingové a komunikační cíle. Použití jednotlivých nástrojů komunikačního mixu závisí na druhu výrobku a typu trhu. U spotřebního zboží je většinou na prvním místě reklama, následovaná podporou prodeje, PR a direct (přímý) marketingem. Na trhu výrobních prostředků je to především osobní prodej, podpora prodeje, direct marketing a reklama až na posledním místě (Vysekalová, Mikeš, 2001, s. 20).

Při tvorbě komunikačního mixu je dále důležitým faktorem stadium životního cyklu výrobku. Když je nový výrobek uváděn na trh uplatňuje se hlavně reklama, public relations, direct marketing a pro spotřební zboží i podpora prodeje. Ve stadiu růstu je posilována reklama a public relations, ve stádiu zralosti je důležitá podpora prodeje (Vysekalová, Mikeš, 2001, s. 20).

Pro tvorbu efektivního komunikačního mixu je základním předpokladem znalost vlastností jednotlivých nástrojů. **Reklama** umožňuje podle potřeby opakovat sdělení prodávajícího vysokému počtu geograficky rozptýlených zákazníků. V tomto ohledu je pro zadavatele nejvýhodnější televizní reklama. Reklama je velmi nákladná, ale dovoluje firmě popularizaci produktů, zákazníci mají tendenci zabývat se více produkty podporované reklamou. Využívá tisk, televizní a rozhlasové vysílání, venkovní a jiné formy. Kotler (2007, s. 637) dále popisuje nedostatky reklamy, a to především neosobní charakter sdělení. Toto sdělení je jednostranné, bez zpětné vazby.

Horáková (1992, s. 267) vidí v neosobní povaze reklamy i výhodu a to v tom, že nevyvolává na zákazníka tlak, jako např. obchodní agent, nezavazuje k pozornosti, okamžité odezvě či jakékoliv reakci.

Další významnou funkcí reklamy je budování značky. Právě reklama může plánovitě a efektivně přidávat výrobku hodnotu (Vysekalová, Mikeš, 2001, s. 20).

Osobní prodej je v určitých stadiích nákupního procesu nejúčinnějším nástrojem, jedná se o osobní interakci mezi dvěma, nebo více lidmi. Při osobním prodeji dochází k vytváření vztahu mezi prodávajícím a zákazníkem, od náhodných kontaktů až po skutečná přátelství. Tento nástroj nutí zákazníka více naslouchat nabídce prodávajícího, i když nakonec produkt zdvořile odmítne. Největší nevýhodou osobního prodeje je jeho finanční náročnost, je nejdražším komunikačním nástrojem (Kotler, 2007, s. 637).

Osobní prodej má jedinečnou schopnost přizpůsobit podobu a obsah sdělení momentální situaci. Kromě finanční náročnosti je ještě dalším problémem omezená možnost kontroly předávaných informací, např. prodejce nepodá správné informace, pomlouvá konkurenci, atd. (Machková, Sato, Zamykalová, 2002, s. 118).

Podpora prodeje využívá nástroje, jako jsou kupony, soutěže, slevy, prémie a další. Podpory prodeje mívají většinou krátkého trvání a nejsou tak účinné v budování značky jako reklama, nebo osobní prodej (Kotler, 2007, s. 638).

K jejím dalším vlastnostem patří (Horáková, 1992, s. 267):

- úspěšně přitahuje pozornost spotřebitele,
- je motivem k rychlé koupi,
- pro zákazníka představuje ústupek ze strany prodejce, nebo výrobce a je zdrojem spotřebitelovy výhody.

Prostřednictvím *public relations* (PR – vztahy s veřejností) může firma oslovit zákazníky, na které reklamy nepůsobí. Společně s reklamou mohou dosáhnout výrazného efektu. Je dobré public relations nepodceňovat, dobře naplánovaná kampaň v této oblasti totiž může být velmi účinná a také hospodárná (Kotler, 2007, s. 638).

Public relations neznamenají jen vztah s veřejností, ale především soubor technik a aktivit vedoucích k ovlivnění mínění. Většina kulturních výstupů ovlivňuje veřejné mínění, k tomuto dnes PR využívají především masmedia – film, zpravodajství, publicistika, reklama, propaganda. V komunikaci s masmedii se používají následující techniky a metody sdělení (Ftorek, 2007, s. 21–27):

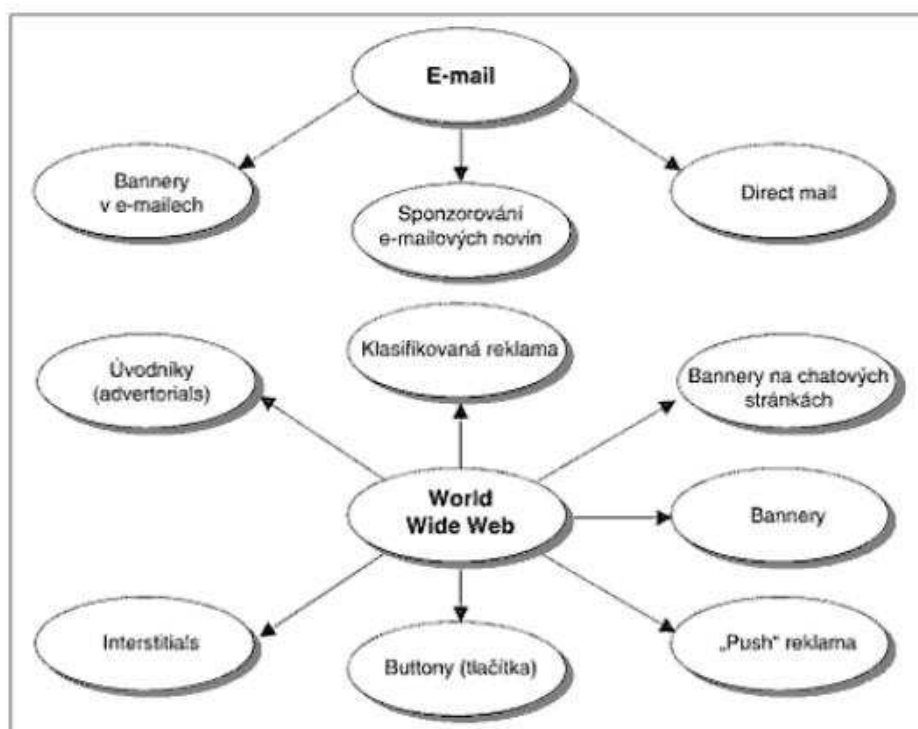
- tisková zpráva – tiskové vyjádření PR oddělení podniku pro novináře, nejdůležitější fakta v úvodu zprávy,
- tisková konference – setkání s medií, vhodné pro oznámení nových skutečností,
- press foyer – předsálí jednacích síní kde se mohou novináři setkávat např. s poslanci a klást jim otázky,
- press trip – organizace reportážní cesty pro skupinu novinářů specializujících se na danou problematiku,
- astroturfing – vytvoření umělého, klamavého dojmu,
- spin doctoring – jednostranně orientovaná propaganda, při níž se praktikují klamavé techniky a manipulativní metody.

Posledním z uváděných nástrojů je *přímý marketing*. Má několik různorodých forem, mezi nejznámější patří telefonický marketing, přímé zásilky (direct mail), či on-line marketing a má charakteristické rysy – je neveřejný, bezprostřední a přizpůsobený. Sdělení je adresováno konkrétní osobě, je interaktivní – umožňuje dialog mezi zákazníkem a marketingovým oddělením. Přímý marketing dokáže vybudovat individuální vztah se zákazníkem a proto je vhodný k přesně cíleným aktivitám (Kotler, 2007, s. 639).

Podle Mezinárodního kodexu pravidel etiky v přímém marketingu představuje přímý marketing „veškerou komunikační činnost směřující k nabízení zboží či služeb, nebo

k přenosu obchodních nabídek v katalogu, novinách, nebo časopisech formou inzerátu, nebo v jiné tištěné formě, poštou, televizí, videotextem, telefaxem, nebo přes jiná media s cílem informovat spotřebitele a vyvolat jejich odpověď“ (Synek, 1992, s. 190).

Internetová reklama. Maggie Geuens (2003, s. 499) ve své knize popisuje dva způsoby technik internetové reklamy, které v podstatě korespondují s výše uvedeným textem kolektivu německých autorů. Uvádí tedy, že jeden model je založen na e-mailové aplikaci a druhý na webu. Přičemž v každém z těchto modelů lze podle něj rozlišit několik dalších reklamních technik (viz Obr. 9).



Obr. 9 Techniky internetové reklamy (Geuens, 2003, s. 499):

Reklama na internetu, jak již bylo naznačeno, je velmi adresným a cíleným nástrojem marketingu s možností rychlé a plnohodnotné zpětné vazby, jakožto i rychlé změny obsahu a formy reklamního sdělení. Reklama na internetu je tedy velmi flexibilní a je přizpůsobena podle demografických, obsahových a dalších kritérií. Zadavatelé reklamy mohou např. velmi efektivně využívat cookies² pro sledování a řízení zájmů uživatelů.

² Cookies označuje malé množství dat, která WWW server pošle prohlížeči, který je uloží na počítači uživatele.

Díky cookies lze zaznamenat hledané informace vyžadované pro online registraci a umožnit tak identifikaci návštěvníka (Geuens, 2003, s. 497).

Ovšem k zasílání obchodních sdělení, novinek a archivaci osobních údajů využívaných k obchodním aktivitám je ze zákona zapotřebí souhlasu daného uživatele, s jehož daty bude nakládáno. Přičemž jsou známy čtyři postupy, jak je možné tento souhlas se zpracováním dat od uživatele získat (viz Příloha H).

Další prostředek, který využívá internetové stránky jako reklamní plochu je **bannerová reklama**. Jedná se tedy o formu internetové reklamy, u které je firemní logo, nebo značka umístěna na internetových stránkách. Takové formy reklamy jsou srovnatelné s reklamou v tištěných médiích, jelikož nejsou od uživatele vyžádány a jsou tedy klasickou „push-formou“. Za takovýmto bannerem se většinou skrývá hyperlink na domovskou stránku inzerujícího podnikatele (Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2008, s. 667).

Webová domovská stránka je pro každého podnikatele základní formou jeho internetové reklamy a vykazuje několik zajímavých vlastností (Gueness, 2003, s. 498):

- umožňuje každému uživateli rozhodnout, které informace potřebuje, a tedy na kterou stránku se zaměří,
- nežádoucí a nepříjemná reklama se často objevuje na nejvíce navštěvovaných stránkách, aby uživatelé neměli možnost úniku,
- cílem těchto virtuálních billboardů je prostřednictvím tlačítek (buttonů) a bannerů přivést uživatele na další webové stránky.

Bannerová reklama se v zásadě dále dělí na **pasivní** a **aktivní**. Zatímco pasivní banner je integrován v grafické stavbě internetové stránky, aktivní banner se objeví v popředí jako samostatná jednotka, tzv. Pop-up okna. Kromě toho je možné zobrazit reklamní sdělení jako audiovizuální banner ve formě filmu. Pop-up bannery zvyšují pozornost, budou však špatně zapamatovatelné. Navíc díky nim klesá hodnota sympatií k dané internetové stránce. Naproti tomu audiovizuální banner má pozitivní vliv na účinek reklamního sdělení. Takové sdělení zvyšuje povědomí o značce a zároveň je snadno zapamatovatelné. Zvyšuje tak pravděpodobnost koupě inzerovaného produktu (Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2008, s. 667).

Bannery jsou umístovány především na stránkách s vysokou návštěvností, tedy především na vyhledávacích portálech. Pro přesnější zacílení se pak bannery umísťují na oborové, či tematické internetové stránky. Cena reklamních bannerů je kalkulována na základě dat o sledovanosti, tedy počtu zhlédnutí, nebo počtu kliků na banner. Rozmístění a bannerů zajišťují speciální softwary (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 227).

Tyto *reklamní systémy* mají za úkol zobrazovat tzv. sponzorované odkazy, jako relevantní výsledky na zadávané dotazy či klíčová slova. Cílem obchodní společnosti je samozřejmě vzbudit zájem uživatele kliknout na sponzorovaný odkaz (banner) a navštívit tak domovskou stránku zadavatele reklamy (Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2008, s. 667).

Psychologie internetové reklamy

Jelikož internet smazává rozdíly mezi textem a statickými obrázky na straně jedné a pohyblivými obrázky a zvukem na straně druhé, je reklamě na internetu věnována značná pozornost. Internetová reklama má svá specifika, ale především se jedná o komunikace mezi lidmi se všemi vlastnostmi a emocionálními i racionálními přístupy. Je proto důležité zabývat se nejen technickou a ekonomickou stránkou internetové reklamy, nýbrž také psychologickými problémy subjektů, které toto médium využívají. Je tedy naprosto namístě položit si otázky jako (Vysekalová, 2007, s 25):

- Jaký marketingový efekt mohou přinést ve srovnání s klasickými médii?
- Je nutné přistupovat k internetovým kampaním jinak, aby bylo dosaženo žádoucího výsledku?

Zajímavou studii využitelnosti webu pak popsal Steve Krug, který upozorňuje na chování uživatelů internetu při prohlížení internetových stránek a tedy i vnímání případné bannerové reklamy. Tvůrci webových stránek si často milně myslí, že její čtenář prochází pečlivě každé slovo, řádek po řádku a pracují tak usilovně na formulování těchto textů. Ve skutečnosti však lidé stránky pouze letmo prohlédnou, zběžně se podívají na několik textů a kliknou na první odkaz, který buď upoutá jejich pozornost, nebo se alespoň vzdáleně blíží předmětu jejich zájmu. Výsledky této studie tedy jsou, že uživatelé internetu stránky (Vysekalová, 2007, s 26):

- texty na webu v zásadě nečtou, nýbrž pouze „skenují“ – vyhledávají v nich pro ně důležitá slova a fráze,
- nehledají nejvhodnější, nýbrž první postačující odkaz – jednodušší je kliknout na první odkaz, než analyzovat, který je opravdu relevantní a buď to vyjde, nebo uživatel stiskne tlačítko zpět,
- nezjišťuje, jak věci fungují a jak je má používat, snaží si poradit sám – málokdo si před použitím instalace softwaru pečlivě prostuduje návod.

3.3.6 Strategická analýza vnitřního prostředí

Pro stanovení úspěšné strategie je podstatný soulad mezi podnikovými zdroji a podmínkami vnějšího prostředí, tedy způsobu, který umožňuje maximální využití příležitostí ve vnějším prostředí podniku se zdroji, které má k dispozici. Analýza zdrojů je nezbytnou součástí formování podnikové strategie, směřuje k identifikaci zdrojů a kompetencí, které znamenají trvalou konkurenční výhodu (Tichá, Hron, 2002, s. 86).

Analýza zdrojů

Analýza zdrojů se zabývá tím, co strategicky výhodného může společnost, vzhledem k současnému a budoucímu stavu zdrojů, podniknout. K provedení analýzy zdrojů se doporučuje třífázový postup (Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2008, s. 234):

- vyhotovení profilu zdrojů,
- vyšetření silných a slabých stránek,
- identifikace specifických kompetencí (silných a slabých stránek).

V prvním kroku se identifikují a ohodnotí existující finanční, fyzické, organizační a technologické zdroje. Takto vyhotovený profil bude následně konfrontován s klíčovými požadavky trhu. Tak by měly být identifikovány hlavní silné stránky, na kterých se může postavit efektivní strategie. Zároveň se vypracují slabé stránky, tak aby bylo možné je eliminovat a zabránit se tím případnému neúspěchu. V třetím kroku jsou prostřednictvím analýzy, v porovnání s hlavními konkurenty, identifikovány specifické silné a slabé stránky. Užití tzv. specifických kompetencí má dvě roviny. V první se jedná o to, aby byly

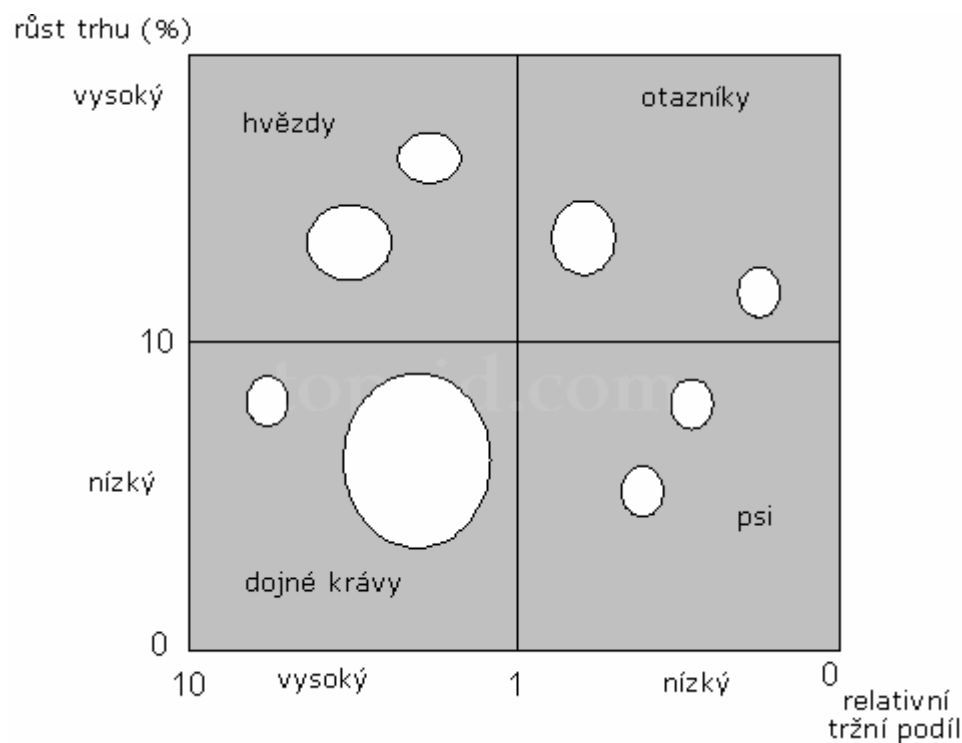
identifikovány a kombinovány správné zdroje, jako např. vývoj nových produktů. Zároveň však musí být nově vyvinuté produkty a inovace uvedeny na trh a uspět v konkurenčním prostředí, tedy dosáhnout zisku. Postup analýzy zdrojů naznačuje poměrně názorně tabulka v příloze D (Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2008, s. 236).

Analýzu zdrojů a kompetencí lze provádět také podle funkcionálních oblastí. Funkcionální oblasti, které jsou předmětem analýzy, se dají rozdělit do několika obecných oblastí (viz Příloha E). V praxi budou však vždy záviset na uspořádání konkrétního podniku (Tichá, Hron, 2002, s. 99).

Analýza portfolia – matice BCG

Při užití této metody jsou posuzovány všechny strategické podnikatelské jednotky podle matice zobrazující závislost mezi podílem na trhu, jeho růstem, nebo vývojem. Na svislé ose je vyjádřen meziroční růst podílu strategické podnikatelské jednotky na trhu a horizontální osa vyjadřuje relativní velikost tohoto podílu v daném období. Na svislé ose je tedy možné odečíst, jak rychle meziročně rostou prodeje podnikatelské jednotky, jak jsou výrobky, nebo služby z hlediska trhu atraktivní a na horizontální ose se sleduje, jaké postavení strategická podnikatelská jednotka na tomto trhu bude mít. V zásadě se rozlišují čtyři typy (viz Obr. 10) strategických podnikatelských jednotek (Kotler, 2004, s. 90):

- **hvězdy** – jejich podíl na trhu je značný a roste, často je růst tržního podílu podpořit značnými finančními prostředky, nakonec se stávají dojnými krávami,
- **dojné krávy** – jejich podíl na trhu roste pomalu, nebo vůbec, podíl jejich výrobků, nebo služeb je však vysoký, vyžadují pouze malé investice, jsou ziskové,
- **otazníky** – podíl na trhu roste, je však prozatím velmi malý, vyžadují značné investice, stanou se buď hvězdami, nebo se z portfolia produktů vyřadí,
- **hladoví psi** – jejich podíl na trhu je nízký a roste jen velmi pomalu, mohou produkovat finanční toky potřebné k jejich setrvání, nemají však budoucnost.



Obr. 10 Analýza podnikatelského portfolia – metoda BCG (marketing.topsid.com)

SWOT analýza

Aby bylo možné zjistit, zda budou určené silné stránky úspěšné i na nových trzích, je třeba analýzu zdrojů spojit s analýzou příležitostí a rizik, tedy ve SWOT analýzu. Jak je zřejmé z výše uvedeného textu, SWOT analýza vychází z analýzy SW (analýzy silných a slabých stránek) a OT analýzy (analýza příležitostí a rizik), přičemž se doporučuje začít analýzou OT a po jejím důkladném provedení pokračovat analýzou SW. Silné a slabé stránky se určují podle vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Samotné hodnocení silných a slabých stránek je pak založeno na klasifikaci známých segmentů marketingové koncepce, a to marketingového mix 4P. Jednotlivým kritériím, která mohla být vybrána pomocí různých technik, jako např. dotazování, brainstorming, diskuse, atd., je přiřazena váha (1–5) a dále jsou kritéria vyhodnocována pomocí škálování. Obvykle se používá škála v rozmezí -10 až +10. Tímto získá společnost přehled o svých silných a slabých stránkách, ty, doplněné o předpoklady vzniku příležitostí a rizik, dále proměňuje se svými schopnostmi výrobky vyvíjet, výrobky vyrábět, financovat podnikatelské záměry a se schopnostmi managementu společnosti (Jakubíková, 2008, s. 103).

4 Charakteristika zvoleného subjektu

Subjekt zvolený pro tuto diplomovou práci je ve fázi podnikatelského záměru. Předmět podnikání spočívá v poskytování služeb na internetu, a to v oblasti dopravy, cestování a pronájmu reklamních ploch na vytvořené internetové stránce. Inspirace pro tento podnikatelský záměr pochází z Německa, kde je službu možné využívat na webové stránce <http://www.mitfahrgelegenheit.de>. Jedná se o moderní způsob „stopování“, ačkoliv to není úplně přesné, jelikož cestující za využití této služby, na rozdíl od „stopování“, platí a celkový charakter služby je stopování podobný jen zdánlivě. V Německu je tato služba velmi oblíbená, často využívána a mohla by být proto za určitých podmínek úspěšná i na území České republiky a Slovenska.

Podnikatelský subjekt bude mít pravděpodobně právní formu fyzické osoby a nebude tedy zapotřebí plánovat složitou organizační a řídicí strukturu. Většina činností spojených se vznikem, správou a aktualizací webových stránek, bude řešena formou externích dodavatelů.

5 Vlastní zpracování

V této kapitole budou provedeny vybrané strategické marketingové analýzy, tak aby byl splněn stanovený cíl práce, tedy zjistit, zda je podnikatelský záměr životaschopný, za jakých podmínek a s jakou strategií. Analýzy budou provedeny chronologicky tak, jak byly uvedeny v literární rešerši. V tomto pořadí by měly být uvedeny proto, že při analýzách vnějšího prostředí společnosti se mohou objevit skutečnosti a omezení, která musí společnost respektovat. Interní analýza by měla kromě jiného odpovědět na otázku, zda je toho společnost schopna (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 40).

5.1 Analýza vnějšího prostředí

Podstatou analýzy vnějšího prostředí je identifikace potenciálních příležitostí, či hrozeb. K analýze vnějšího makroprostředí byla zvolena PESTLE analýza. Porterův model byl pak využit při analýze vnějšího mikroprostředí, stejně jako metoda strategických map, analýza zákazníků a konkurentů.

5.1.1 PESTLE analýza

Faktory zahraniční politiky

Napjaté politické vztahy mezi USA a blízkým východem, kde se nachází četná ložiska ropy a zemního plynu. Kromě vojenských konfliktů na blízkém východě vede USA spor s Íránem, kvůli rozdílnému názoru na íránský jaderný program. Tento konflikt má přirozeně negativní vliv na cenu ropy. Po uvalení ropného embarga na Írán zástupci Evropské unie přichází další sankce v podobě vyřazení všech Íránských bank ze světového bankovního systému SWIFT (The Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication), což v praxi znemožní platby za íránskou ropu. Ačkoliv politici představitelé Íránu říkají, že jim svět může platit i zlatem, na cenu ropy to jistě nebude mít pozitivní vliv, stejně jako hrozby USA Íránu vojenským útokem.

Faktory domácí politiky

Současná pravicová vláda „rozpočtové odpovědnosti“ v koalici tří stran (ODS, TOP09, VV) prosazuje velmi progresivním způsobem úspory, a to nejen na výdajové stránce státního rozpočtu, ale i na stránce příjmové. Vláda tedy zvýšila sazby nepřímých daní, konkrétně sníženou sazbu DPH a spotřební daň, což se v důsledku negativně projevilo přímo na cenách potravin a pohonných hmot a nepřímo pak tedy na většině zboží. Zároveň však nemá v úmyslu zvyšovat odvody za zaměstnance a zdražovat, již poměrně drahou cenu práce v ČR. Česká vláda v čele s Petrem Nečasem bude v nepopulárních úsporných opatřeních i nadále pokračovat a dá se tak očekávat další zdražování všech vstupů.

Strategické dokumenty ministerstva průmyslu a obchodu slibují podporu v podnikání malých a středních firem a to především čerpáním ze strukturálních fondů EU. Přičemž se nejedná pouze o období do roku 2013, ale s podporou strukturálních fondů ministerstvo počítá i na období 2014 – 2020 (viz příloha I) a jasně stanovilo oblasti podnikání a podnikatelské aktivity, které budou podporovány a jakým způsobem, tedy zda přímo dotací, či zvýhodněným úvěrem.

Celkové politické klima v ČR není v současnosti úplně příznivé. Ačkoliv má vládní pravicová koalice nadpoloviční většinu v poslanecké sněmovně a může tak poměrně snadno prosazovat reformy a „politiku rozpočtové odpovědnosti“, pravidelně se vyskytují

snahy opozice vyslovit této vládě nedůvěru a tím ji svrhnout. Tyto snahy jsou v posledních týdnech podpořeny i demonstracemi občanů a chystanými demonstracemi odborových organizací, vyhrožujícími zároveň hromadnými stávkami.

Schválené strukturální reformy, které považuje ministerstvo financí za zásadní (www.mfcr.cz):

- návrh zákona o obchodních korporacích (schválen poslaneckou sněmovnou dne 16. 12. 2011),
- novela zákona o veřejných zakázkách (schválena poslaneckou sněmovnou dne 4. 11. 2011),
- zákon o trestní odpovědnosti právnických osob (nabyl účinnosti dne 1. 1. 2012),
- III. pilíř daňové reformy (podepsán prezidentem ČR dne 27. 12. 2011),
- novela zákona o zaměstnanosti (nabyla účinnosti dne 1. 1. 2012),
- novela zákoníku práce (nabyla účinnosti dne 1. 1. 2012),
- první fáze zdravotnické reformy (nabyla účinnosti dne 1. 12. 2011),
- druhá fáze zdravotnické reformy (podepsána prezidentem ČR dne 22. 11. 2011).

Ekonomické faktory

V obecné rovině lze konstatovat, že ekonomika státu se stále potýká s následky celosvětové hospodářské krize z roku 2007 a není v nejlepší kondici. Zároveň je však nutno říci, že česká ekonomika na tom není v porovnání s ostatními členskými státy EU zdaleka nejhůře. Hospodářský růst v řadě zemí eurozóny zpomaluje (Německo) či stagnuje (Francie, Itálie, Španělsko), některé ekonomiky prochází recesí (Řecko a Portugalsko). Spotřebitelská i investorská nálada dále klesá a nejistota se z finančních trhů přenáší i do reálné ekonomiky (www.mfcr.cz).

Ministerstvo financí odhaduje, že deficit sektoru vlády by se v roce 2012 mohl prohloubit na 3,8 % HDP (v důsledku nového makroekonomického odhadu se očekává pokles daňových příjmů a nárůst některých výdajových agregátů), vláda tedy bude muset přijmout příslušná úsporná opatření. Ministerstvo financí si klade za cíl vyrovnaný rozpočet v roce 2016 (www.mfcr.cz).

Státní rozpočet

Státní finance se meziročně zlepšily, i když výsledek byl pod očekáváním schváleného rozpočtu. Snaha o redukci deficitu snížila schodek na 142,8 mld. korun. Byl o 13,7 mld. korun lepší než v roce 2010. Na výsledek působily vyšší příjmy (meziročně o 12,8 mld. korun) a faktická stagnace výdajů (-1,3 mld. korun). Zvýšení příjmů rozpočtu v roce 2011 však bylo jen poloviční proti jejich přírůstku v roce 2010 a uskutečněné škrty výdajů byly již mírnější. Přitom ještě v pololetí byly celkové příjmy pod úrovní stejného období předchozího roku a propad výdajů byl tehdy hlubší než pokles příjmů. Celoroční výsledek státních financí v roce 2011 byl třetí nejhorší v historii. V poměru k slabému růstu nominálního HDP se však schodek rozpočtu zlepšil na 3,7 % ze 4,1 % v roce 2010 (www.czso.cz).

Hlavní makroekonomické ukazatele

Tab. 3 Hlavní makroekonomické ukazatele

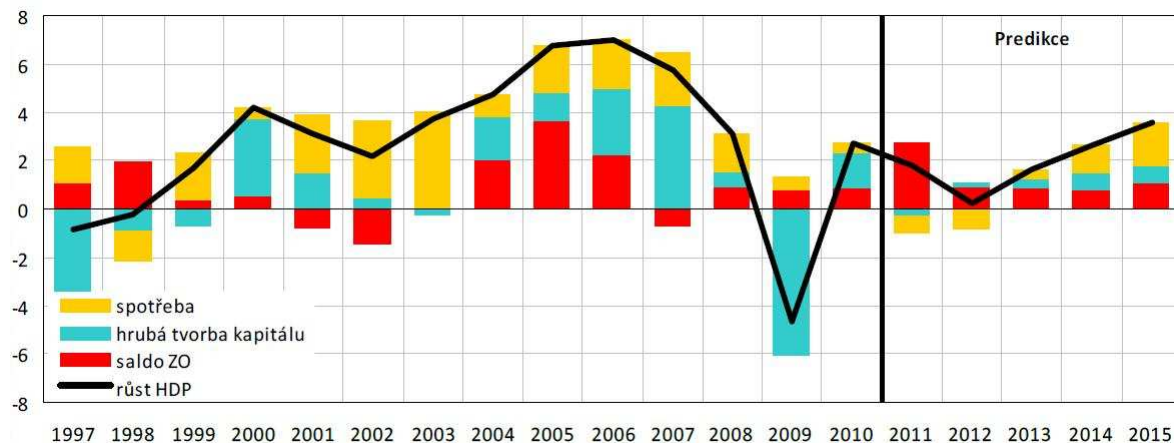
		2009	2010	2011	2012	2013
		Aktuální predikce				
Hrubý domácí produkt	růst v %, s.c.	-4,7	2,7	1,8	0,2	1,6
Spotřeba domácností	růst v %, s.c.	-0,4	0,6	-0,4	-0,7	0,7
Spotřeba vlády	růst v %, s.c.	3,8	0,6	-2,3	-2,5	0,1
Tvorba hrubého fixního kapitálu	růst v %, s.c.	-11,5	0,1	-0,3	0,1	2,1
Příspěvek ZO k růstu HDP	p.b., s.c.	0,8	0,9	2,7	1,0	0,8
Deflátor HDP	růst v %	1,9	-1,7	-0,2	1,9	0,8
Průměrná míra inflace	%	1,0	1,5	1,9	3,2	1,5
Zaměstnanost (VŠPS)	růst v %	-1,4	-1,0	0,4	-0,3	0,0
Míra nezaměstnanosti (VŠPS)	průměr v %	6,7	7,3	6,7	7,0	7,2
Objem mezd a platů (dom. koncept)	růst v %, b.c.	-2,1	-0,4	1,7	2,0	2,6
Poměr BÚ k HDP	%	-2,4	-3,1	-1,9	-1,6	-1,7

Zdroj: ČSÚ, ČNB, propočty MF ČR

HDP

Ministerstvo financí odhaduje růst reálného HDP pro rok 2012 ve výši pouhých 0,2 % (viz Graf 3), či stagnaci (další vývoj je velmi nejistý, růst bude pravděpodobně dusit pesimismus, ztráta důvěry a obavy z dopadů dluhové krize eurozóny). Za poklesem spotřeby domácností v letech 2011 a 2012 stojí obavy spotřebitelů z dluhové krize i nepříznivá příjmová situace domácností (pokles objemu platů ve veřejném sektoru, vyšší inflace v

roce 2012). Pokles reálné vládní spotřeby v letech 2011 a 2012 odráží přijatá stabilizační opatření a schválenou konsolidační strategii (pokles zaměstnanosti ve vládním sektoru i redukce nákupů zboží a služeb). Zahraniční obchod byl v roce 2011 a pravděpodobně bude i v následujících dvou letech hlavním tahounem hospodářského růstu (www.mfcr.cz).



Graf 3 Průběh a predikce (reálného) hrubého domácího produktu (ČSÚ, propočty MF ČR)

Inflace

V roce 2011 dosáhla průměrná míra inflace 1,9 % (viz Graf 4), v roce následujícím se předpokládá zvýšení průměrné míry inflace na 3,2 %. Přibližně ze tří čtvrtin bude inflace dána administrativními opatřeními, zvýšením redukované sazby DPH z 10 % na 14 % bude představovat dopad ve výši 1,1 p. b. (www.mfcr.cz).



Graf 4 Inflace vyjádřená růstem indexu spotřebitelských cen v % (ČSÚ, propočty MF ČR)

Růst mezd

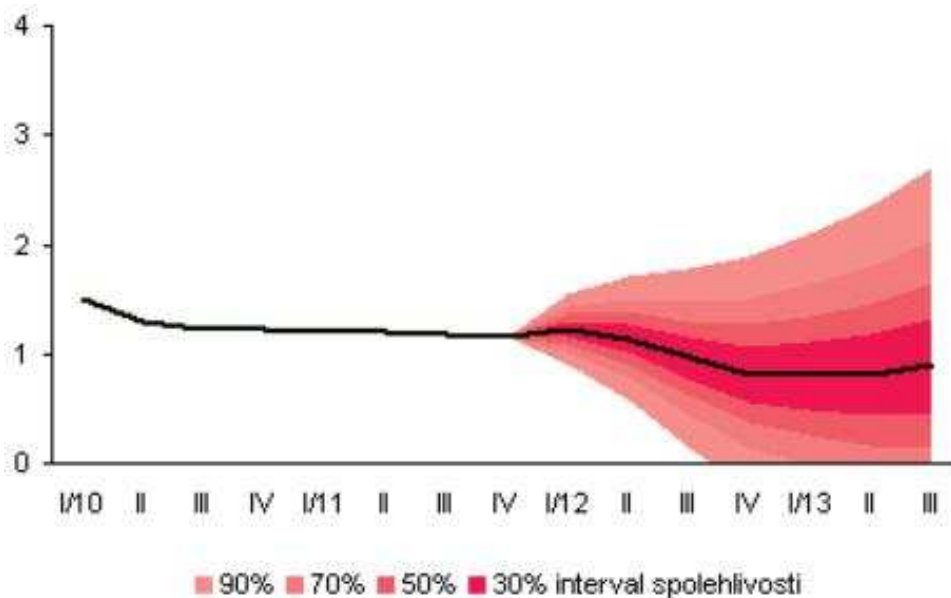
V roce 2011 dosáhl růst objemu mezd cca 1,7 %, vzhledem k přijatým úsporným opatřením v rozpočtové sféře (snížení platů i zaměstnanosti ve velké části sektoru centrální vlády) byl tažen podnikatelskou sférou. V roce 2012 se celkový přírůstek odhaduje pouze ve výši 2,0 %, neboť proti vyššímu růstu budou vedle nižšího ekonomického výkonu a očekávaného poklesu zaměstnanosti nadále působit úsporná opatření v rozpočtové sféře. Na základě signálů z podnikové sféry a známých záměrů ohledně platů ve veřejném sektoru dosáhlo zvýšení nominální průměrné mzdy v roce 2011 cca 2,2 %. V roce 2012 je pak očekáván nárůst průměrné mzdy pouze o 2,0 %, což by při předpokládané míře inflace 3,2 % znamenalo reálný pokles celkové průměrné mzdy o 1,1 % (www.mfcr.cz).

Prognóza úrokových sazeb PRIBOR

Tab. 4 Prognóza úrokových sazeb PRIBOR

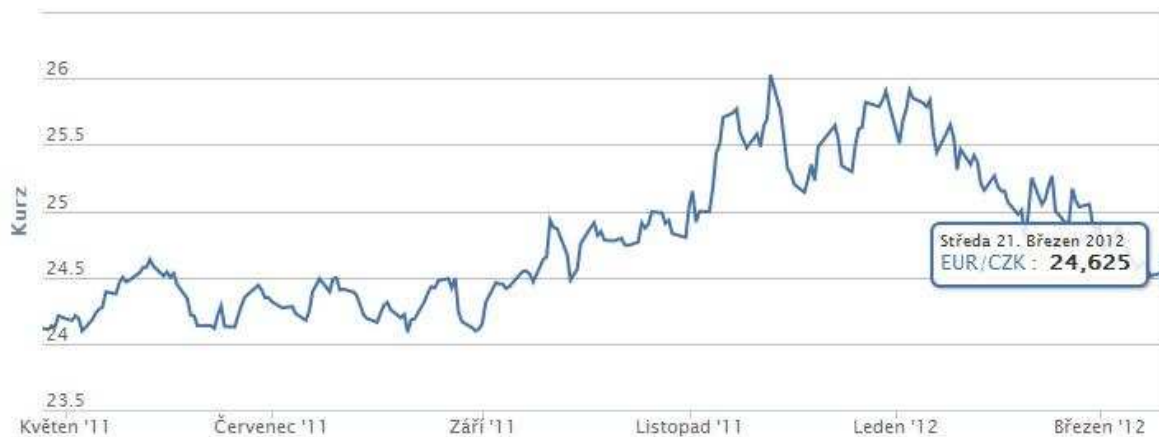
Ukazatel	Rok	Ve výši
Úrokové sazby 3M PRIBOR	2012	1,0 %
	2013	0,9 %

Zdroj: ČNB



Graf 5 Prognóza ČNB úrokové sazby 3M PRIBOR (ČNB)

Devizové kurzy – EUR, USD



Graf 6 Vývoj měnového kurzu CZK vůči EUR (ČNB)



Graf 7 Vývoj měnového kurzu CZK vůči USD (ČNB)

Sociální faktory

Na základě nedávno uskutečněného sčítání lidu bylo možné sesbírat cenná aktuální data o obyvatelstvu České republiky. Český statistický úřad přitom sledoval faktory jako pohlaví obyvatel, stáří, rodinný stavu, vzdělání, atd.

Obyvatelstvo ČR podle pohlaví, rodáci a cizinci

Tab. 5 Obyvatelstvo ČR podle pohlaví, rodáci a cizinci

Datum sčítání, velikostní	Počet obcí	Obyvatelstvo celkem	v tom		Z celku cizinci
			muži	ženy	
1.3.1961	8 726	9 571 531	4 640 631	4 930 900	
1.12.1970	7 511	9 807 697	4 749 511	5 058 186	
1.11.1980	4 778	10 291 927	4 988 095	5 303 832	
3.3.1991	5 768	10 302 215	4 999 935	5 302 280	
1.3.2001	6 258	10 230 060	4 982 071	5 247 989	124 668
26.3.2011	6 251	10 562 214	5 188 188	5 374 026	449 450

Zdroj: ČSÚ

Obyvatelstvo ČR podle věku

Populace ČR stárne. Ženy se v průměru dožívají vyššího věku než muži, proces stárnutí mužů je však v posledních letech dynamičtější. Ženy i muži vstupují do prvního manželství v pozdějším věku. Ženy rodí v pozdějším věku. Mezi matkami se v posledních patnácti letech razantně snížil podíl patnácti až devatenáctiletých žen. V čele neúplných rodin stojí v převážné většině ženy (www.czso.cz).

Tab. 6 Obyvatelstvo ČR podle věku

Obyvatelstvo celkem	v tom ve věku								
	0 - 14 let			15 - 64 let			65 a více let včetně nezjištěno		
	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy
10 562 214	1 527 670	783 798	743 872	7 360 249	3 724 129	3 636 120	1 674 295	680 261	994 034

Zdroj: ČSÚ

Obyvatelstvo ČR podle rodinného stavu

Tab. 7 Muži v ČR podle rodinného stavu

Muži celkem	z toho podle rodinného stavu			
	svobodní	ženatí	rozvedení	ovdovělí
5 188 188	2 326 894	2 220 901	484 952	127 225

Zdroj: ČSÚ

Tab. 8 Ženy v ČR podle rodinného stavu

Ženy celkem	z toho podle rodinného stavu			
	svobodné	vdané	rozvedené	ovdovělé
5 374 026	1 896 044	2 205 513	613 157	636 777

Zdroj: ČSÚ

Obyvatelstvo ČR podle vzdělání

Ženy zaznamenaly vyšší podíl vysokoškolsky vzdělaných osob ve věku do 34 let než muži, od 35. roku věku je situace opačná. Výrazně vyšší podíl vysokoškolsky vzdělaných osob mají muži oproti ženám v nejvyšší věkové kategorii, 65 a více let.

Na středních odborných školách, gymnáziích, vyšších odborných školách a už i na vysokých školách převažují dívky nad chlapci. Mezi absolventy vysokých škol převažují ženy v případě zdravotnictví, lékařských a farmaceutických věd a nauk, v případě pedagogiky, učitelství a sociální péče a v humanitních a společenských vědách a naukách, muži pak v případě technických věd a nauk. Mezi učiteli převládají většinou ženy, výjimkou jsou střední odborná učiliště a vysoké školy (www.czso.cz).

Tab. 9 Obyvatelstvo ČR podle vzdělání

Obyvatelstvo ve věku 15 a více let	z toho nejvyšší ukončené vzdělání				
	základní vč. neukončeného	střední vč. vyučení (bez maturity)	úplné střední (s maturitou) a vyšší odborné	vysokoškolské	bez vzdělání
9 034 544	1 574 856	2 963 972	2 794 996	1 117 830	47 253

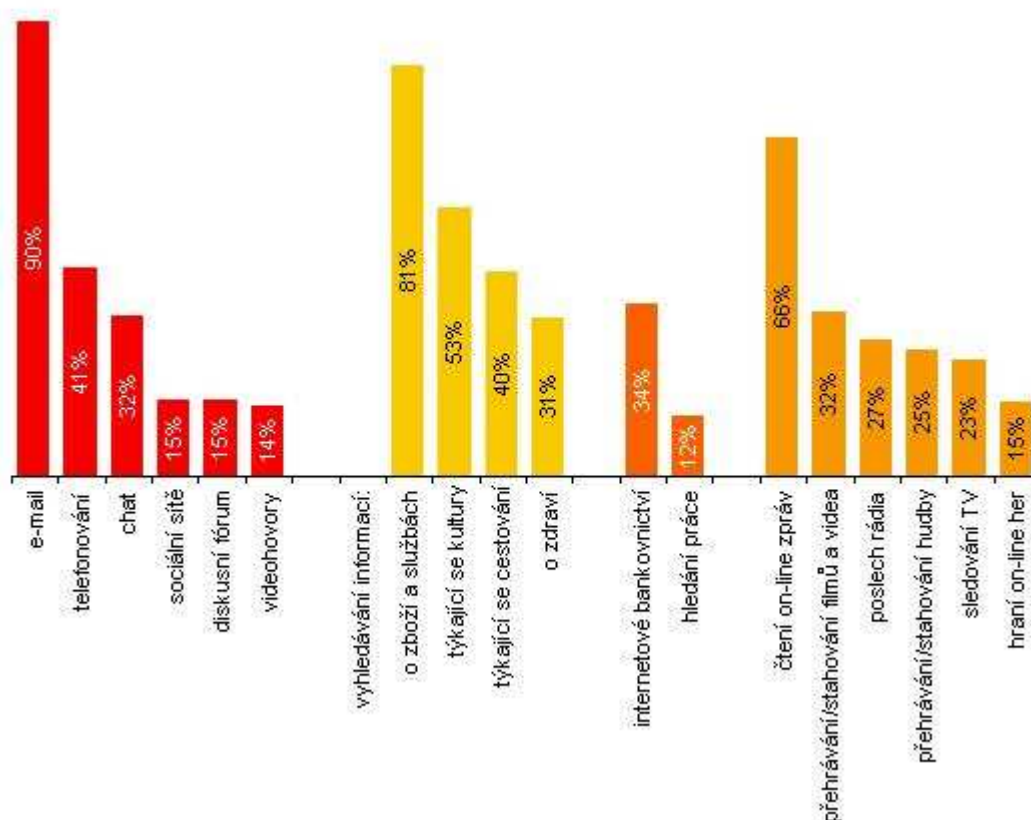
Zdroj: ČSÚ

Obyvatelstvo ČR podle vlastnictví osobního počítače

Tab. 10 Obyvatelstvo ČR podle vlastnictví počítače

Obydlené byty celkem	z toho právní důvod užívání bytu				z toho vybavenost osobním počítačem	
	ve vlastním domě	v osobním vlastnictví	nájemní	družstevní	s internetem	bez internetu
3 894 210	1 453 228	1 057 452	685 661	432 291	2 204 487	151 276

Zdroj: ČSÚ

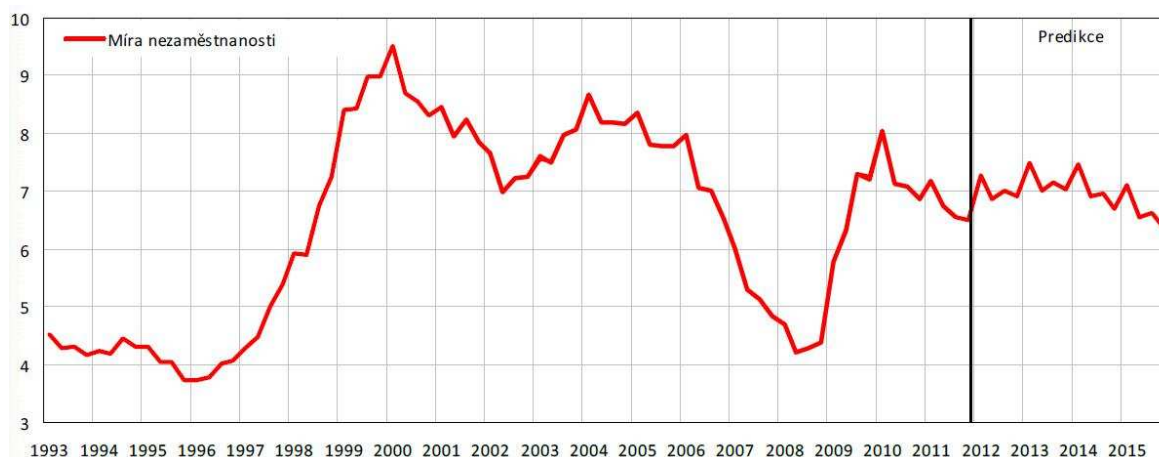


Graf 8 Aktivití provozované na internetu v % (ČSÚ)

Pozn.: dotazováni byli respondenti starší 16 let

Míra nezaměstnanosti v ČR

V roce 2011 by zaměstnanost měla vzrůst o 0,4 %, v roce 2012 se však již předpokládá pokles o 0,3 % (viz Graf 9) kvůli očekávanému zpožděnému dopadu stagnace HDP a avizovanému dalšímu snižování počtu zaměstnanců ve státní správě. Míra nezaměstnanosti dosáhla ve 3Q 2011 hodnoty 6,6 %, v kontextu s dosavadním a očekávaným vývojem zaměstnanosti i ekonomické situace očekává ministerstvo financí její nárůst na 7,0 % v roce 2012 a 7,2 % v roce následujícím (www.mfcr.cz).



Graf 9 Míra nezaměstnanosti ČR v % (ČSÚ, propočty MF ČR)

Počet registrovaných vozidel v ČR

Počet registrovaných osobních automobilů reprezentuje počet možných technických prostředků nezbytně nutných k realizaci služby a zároveň tedy příležitost pro podnikatelský záměr.

Tab. 11 Počet registrovaných vozidel v ČR

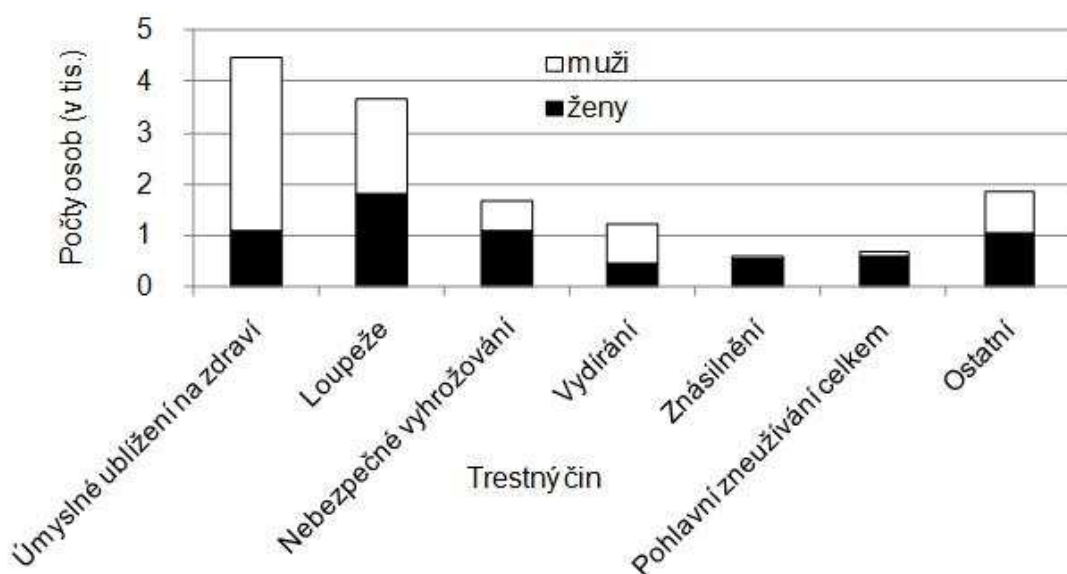
Druh vozidla	počet
osobní	4.582.903
autobus	19.699

Zdroj: www.mvcr.cz

Kriminalita podle vybraných trestných činů a pohlaví

V roce 2010 bylo na území ČR evidováno celkem 14 113 obětí trestných činů (viz Graf 10). Více než polovinu (53 %) obětí tvořili muži. Muži i ženy byli nejčastěji oběťmi úmyslného ublížení na zdraví, loupeží a nebezpečného vyhrožování. Uvedené trestné činy se týkaly přibližně 44 % obětí ženského pohlaví a téměř 70 % obětí pohlaví mužského. Muži byli nejčastěji oběťmi úmyslného ublížení na zdraví (3 350 osob), loupeží (1 847 osob) a vydírání (732 osob). Na čtvrtém místě figurovalo u mužů nebezpečné vyhrožování (609 osob). Ženy se staly nejčastěji oběťmi loupeží (1 806 osob), úmyslného ublížení na zdraví (1 091 osob) a nebezpečného vyhrožování (1 073 osob). Z celkového počtu žen, které se staly oběťmi trestných činů, se téměř pětina stala oběťmi pohlavního zneužívání

celkem a znásilnění (celkem 1 140 osob). Mezi oběťmi úmyslného ublížení na zdraví (75 %), vydírání (60,4 %) a loupeží (50,6 %) převažovali muži, mezi oběťmi znásilnění (94,1 %), pohlavního zneužívání celkem (86,2 %) či nebezpečného vyhrožování (63,8 %) byly častěji ženy než muži (www.czso.cz).



Graf 10 Oběti vybraných trestných činů v ČR dle pohlaví (ČSÚ)

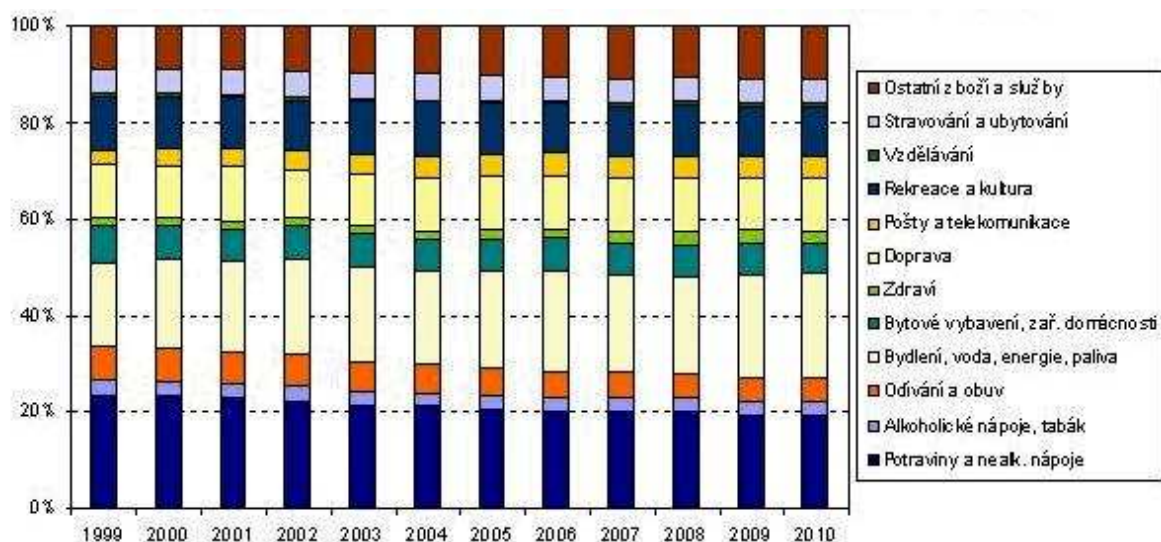
Průměrná mzda a výdaje domácností

Průměrná mzda a především pak její růst (viz Tab. 11), společně s inflací vypovídá o životní úrovni obyvatelstva. Tedy o její zvyšující, či snižující tendenci. Výdaje domácností pak naznačují ochotu obyvatel utrácet za konkrétní výrobky, či služby.

Tab. 12 Průměrná nominální měsíční hrubá mzda v ČR

Období	ČR celkem	Podnikatelská sféra	Nepodnikatelská sféra	
	nominální mzda v Kč	nominální mzda v Kč	nominální mzda v Kč	
2009	1. čtvrtletí / Q1	22 108	22 064	22 307
	2. čtvrtletí / Q2	22 796	22 594	23 688
	3. čtvrtletí / Q3	23 091	22 853	24 148
	4. čtvrtletí / Q4	25 418	24 949	27 449
	1.- 2. čtvrtletí / Q1-Q2	22 449	22 326	23 003
	1.- 3. čtvrtletí / Q1-Q3	22 661	22 499	23 383
2010	1. čtvrtletí / Q1	22 673	22 595	23 006
	2. čtvrtletí / Q2	23 410	23 289	23 930
	3. čtvrtletí / Q3	23 528	23 482	23 728
	4. čtvrtletí / Q4	25 565	25 375	26 387
	1.- 2. čtvrtletí / Q1-Q2	23 044	22 944	23 471
	1.- 3. čtvrtletí / Q1-Q3	23 206	23 124	23 556
2011	1. čtvrtletí / Q1	23 166	23 291	22 617
	2. čtvrtletí / Q2	23 956	24 009	23 720
	3. čtvrtletí / Q3	24 083	24 107	23 974
	4. čtvrtletí / Q4	26 067	25 898	26 802
	1.- 2. čtvrtletí / Q1-Q2	23 564	23 653	23 170
	1.- 3. čtvrtletí / Q1-Q3	23 737	23 805	23 436

Zdroj: ČSÚ



Graf 11 Struktura spotřebních vydání u domácností v letech 1999 - 2010 (ČSÚ)

Technologické faktory

Vzhledem k faktu, že ropa je neobnovitelný zdroj energie a dlouhodobě se již mluví o jejím definitivním vyčerpání, stává se vzácnější a tím tedy i dražší. Na cenu ropy mají zároveň negativní vliv konflikty na blízkém východě, kde se nachází četná ropná ložiska. S přihlédnutím k ekologickým aspektům spalování ropy při provozu automobilů je poměrně logické, že se pozornost vědců, a to již několik desetiletí, obrací k novým technologiím a alternativním pohonům pro automobily a nejen pro ně. V automobilovém průmyslu se může využít několik druhů alternativních pohonů (Vlk, www.sinz.cz):

- zkapalněné ropné rafinerské plyny (LPG),
- stlačený zemní plyn (CNG) a zkapalněný zemní plyn (LNG),
- bionafta a paliva na základě metylesteru řepkového oleje,
- paliva s využitím alkoholů (etanol a metanol),
- vodík,
- a v poslední době nejvíce zmiňovaný elektrický proud.

Elektromobil

Již v počátcích rozvoje automobilismu konkurovaly elektromobily vozidlům poháněných spalovacím motorem. Mezi hlavní výhody elektromotoru patří jeho snadné spuštění, tichý chod, jednoduchá konstrukce a uvádí se také fakt, že neznečišťuje ovzduší (Vlk, 2004, s. 217). Toto není však úplně pravda, jelikož elektrická energie, kterou je elektromobil poháněn, musí být také vyrobena a zatím všechny rozšířené technologie výroby elektrické energie (kromě alternativních) nějakým způsobem životní prostředí znečišťují. Jediná stoprocentně ekologicky vyrobená energie, je totiž taková, která není spotřebována a tedy ani vyrobena.

Rozvoji elektromobilů se v mnoha zemích dostává v poslední době velké podpory. Důvody k velkému nástupu elektromobilů je možno vidět především ve snaze zlepšit životní prostředí, zvláště ve městech. Diskutuje se jejich technická standardizace, tvorba infrastruktury ve městech, daňové úlevy. Každá světová automobilka představila vozidlo poháněné elektromotorem. Současným trendem je, využitím moderních výrobních technologií, dosáhnout stále lepších parametrů (Vlk, 2004, s. 217).

Hybridní pohon

Elektrický pohon automobilů prakticky neprodukuje žádné škodlivé emise, má nízkou hladinu hluku a příznivou výkonovou charakteristiku, avšak také menší jízdní výkon, omezený dojezd, vyšší cenu pro zákazníka, případně větší nebezpečí při havárii. Zásobník energie je dosud značně rozměrný a těžký oproti obvyklým palivovým nádržím a negativně ovlivňuje zavazadlový prostor. Kvůli nedostatečnému výkonu není tedy samotný elektrický pohon ideálním řešením. Možné řešení nabízí hybridní pohon, což je pohon vozidla s více než jedním poháněcím zdrojem. Účelné řešení je v kombinaci vždy dvou různých systémů pohonu tak, aby převládaly výhody při rozdílných provozních stavech vůči zvýšenému technickému nákladu hybridního pohonu. Nejvhodnější kombinací je spalovací motor a elektromotor, který umožňuje městský provoz bez emisí, spalovací motor mimo město umožňuje dobré jízdní výkony a velké dojezdy. Pod označením „hybridní motor“ se obvykle rozumějí spalovací motory kombinované s elektromotory. Elektromotor pracuje obousměrně, jednak jako motor, kdy převádí elektrickou energii z baterie na energii mechanickou, a pak také jako generátor, kdy je mechanická energie transformována zpět na energii elektrickou, akumulovanou v baterii. Spalovacímu motoru menšího objemu je v případě potřeby, například při akceleraci, vypomáháno elektromotorem (Vlk, 2004, s. 218).

Elektromobilita

Elektromobilita je elektrizace dopravy za použití hybridních a elektrických dopravních prostředků namísto prostředků poháněných ropou. Jako první jsme mohli vidět elektrizaci na železnicích, kdy dieslové lokomotivy byly nahrazeny těmi elektrickými. Elektrizace dopravy je součástí Evropského plánu hospodářské obnovy předloženého v listopadu 2008 s celkovým rozpočtem přibližně 50 miliard euro (www.elektromobilita.org).

Aby mohla být doprava v ČR elektrizována, musí být vybudována síť dobíjecích stanic. Dobíjecí stanice je obdoba stanice čerpací s tím rozdílem, že zde zákazníci nečerpají benzin, ale dobíjejí své vozy elektrickým proudem. Potřeba husté sítě dobíjecích stanic je samozřejmě velmi slibnou investicí, generující v budoucnu vysoké zisky. Není tedy divu, že se na jejím vystavění chtějí podílet subjekty, jako je např. ČEZ, distributor elektrické energie (viz Příloha J). Co ale může být již trochu zarážející je informace, že do tohoto projektu společně s energetickým gigantom (ČEZ) vstupuje síť rychlého občerstvení

McDonald's. Tento projekt, který je zatím v pilotní fázi je však velmi chytrým strategickým krokem, a to jak ze strany ČEZ, tak společnosti McDonald's. Oba subjekty mohou na tomto projektu vzájemně hodně získat.

Další technologickou novinkou, která dělá z elektromobility zajímavý obchod, jsou rychlonabíjecí stanice. Síť s těmito stanicemi, které dokážou nabít akumulátor elektromobilu do 80 % za 15 minut, chce budovat společnost ABB (Horčík, www.hybrid.cz).

V posledních dvou desetiletích však došlo k několika zásadním změnám, které myšlenku silničních vozidel poháněných elektřinou vrátili „na pořad dne“. Klíčovým faktorem v této oblasti je rozvoj technologie akumulátorů, ke kterému dochází v posledních letech zejména díky masivnímu rozvoji notebooků, mobilních telefonů, digitálních fotoaparátů a dalších přístrojů napájených bateriemi. Technologický rozvoj přinesl výrazné zvýšení kapacity baterií, snižování jejich hmotnosti a prodlužování životnosti. Moderní technologie také umožnily zdokonalení řízení dobíjení a vyšší rychlost obnovení kapacity baterií. V neposlední řadě je technologický pokrok pomocníkem pro snižování cen baterií. Druhým velmi důležitým faktorem při uplatnění elektřiny v silniční dopravě je směřování veřejného mínění, které je ovlivňováno aktivitami a prohlášeními politických představitelů. V Evropské unii vzniklo v uplynulých letech několik iniciativ, jejichž cílem je snížit ekologickou zátěž životního prostředí. Jednou z těchto iniciativ je i podpora uplatnění elektřiny jako zdroje pohonu v silniční dopravě (www.futuremotion.cz).

Legislativní faktory

Zákony upravující podnikání v ČR

Pro každé podnikání v ČR je naprosto zásadní dokument Obchodní zákoník, tedy zákon 513/1991 Sb., který upravuje postavení podnikatelů, obchodní závazkové vztahy, a některé jiné vztahy s podnikáním související, a zpracovává příslušné předpisy Evropských společenství. Nelze-li některé otázky řešit podle ustanovení obchodního zákoníku, řeší se podle předpisů práva občanského, tedy zákona č. 40/1964 Sb. Nelze-li je řešit ani podle těchto předpisů, posoudí se podle obchodních zvyklostí, a není-li jich, podle zásad, na kterých spočívá tento zákon (www.pracepropravniky.cz).

Vzhledem k povaze zvoleného subjektu jsou rovněž důležité normy ministerstva dopravy. Důležitou normou je nařízení vlády č. 243/2011 Sb., které mění výši časového poplatku za vozidlo v systému časového zpoplatnění. Dle nařízení jsou od 1. 1. 2012 tyto sazby nově:

- na kalendářní rok 1 500 Kč,
- na 1 měsíc 440 Kč,
- na 10 dnů 310 Kč.

Jednou z norem, jejíž výklad by mohl být přinejmenším diskutabilní, je zákon č. 111/1994 Sb. o silniční dopravě. Zákon upravuje podmínky provozování silniční dopravy silničními motorovými vozidly prováděné pro vlastní a cizí potřeby za účelem podnikání, jakož i práva a povinnosti právnických a fyzických osob s tím spojené a pravomoc a působnost orgánů státní správy na tomto úseku. Zároveň uvádí, že se nevztahuje na provozování silniční dopravy pro soukromé potřeby fyzické osoby – provozovatele vozidla, členů jeho domácnosti a jiných osob, pokud není prováděna za úplatu. V případě, že by se prokázalo, že je zákon porušován, znamenalo by to porušení několika dalších zákonných ustanovení, včetně daňových zákonů (www.mdcz.cz).

Bezpečné silnice

Poslanecká sněmovna se v posledních měsících snaží prosadit zákon, který by umožnil úplné odstranění reklamních zařízení z okolí silnic a dálnic. Při posledním pokusu narazila na neochotu senátu, který poslanecké sněmovně připravovaný zákon vrátil. Horní komora se obávala především arbitráží a toho, že obce i stát by údajně přišly o hodně peněz. Kromě toho senátoři poukazovali na údajné zvýhodnění jediné agentury v zemi, která má pronajaté plochy na budovách. Odborníci ovšem upozorňují, že velké poutače blízko komunikací rozptylují pozornost řidičů a způsobují dopravní nehody. Podle dostupných statistik narazilo v minulém roce (2010) do reklamních konstrukcí skoro tři tisíce vozidel. Sedm lidí tento náraz nepřežilo (Sedláčková, www.rozhlas.cz).

Ekologické faktory

Ochrana klimatu

Na fenomén změny klimatu poprvé vědci upozornili v šedesátých letech minulého století. Rozvoj lidské společnosti od počátku průmyslové revoluce způsobil výrazný nárůst koncentrací skleníkových plynů v atmosféře, které způsobují zadržování a absorpci tepla vyzařovaného zemským povrchem. Jedná se však o jev mnohem komplexnější, než je pouhá změna teploty, na níž navazuje celá řada řetězcích se reakcí na globální i regionální úrovni. Již nyní jsou zcela zřetelné dopady oteplování na změny fauny i flóry. Zvyšuje se frekvence extrémních stavů počasí, jako jsou déle trvající sucha střídaná přívalovými dešti, vichřice a další. Pro získání vědeckých podkladů ke změně klimatu vznikl Mezivládní panel pro změnu klimatu (IPCC). Tohoto panelu se účastní vědci a instituce z celého světa. Jejich výsledky pak slouží jako podklad pro politická jednání a následná rozhodnutí. Reakce na nastávající i předpokládané změny lze rozdělit do dvou skupin. První z nich je aktivní snaha o snížení emisí skleníkových plynů, aby rozsah změn byl ještě snesitelný. Druhou skupinou jsou pak opatření, která umožní určité přizpůsobení se těmto změnám (www.mzp.cz).

Nejvýznamnějším krokem pro mezinárodní ochranu klimatu bylo přijetí Rámcové úmluvy OSN o změně klimatu. V roce 1997 k ní byl přijat tzv. Kjótský protokol (v platnosti od roku 2005, ČR jej ratifikovala v roce 2001). Jeho základním cílem je do roku 2012 snížit emise skleníkových plynů v celkovém průměru o 5,2 % v porovnání s rokem 1990. Závazkem České republiky je snížení emisí o 8 % oproti roku 1990. Dle poslední emisní inventury činily v roce 2009 úhrnné emise skleníkových plynů 132,9 mil. tun CO₂, což odpovídá snížení o 32 % oproti roku 1990. Meziročně došlo k poklesu emisí o 5,8 %, což představuje snížení o více než 8 milionů tun oproti roku 2008. Na snížení emisí se v rámci EU výrazně podílí systém evropského obchodování s emisními povolenkami (EU ETS), který sdružuje největší emitenty odpovídající za zhruba dvě třetiny celkových vypouštěných emisí skleníkových plynů v Evropě. Doposud v něm byly povolenky na vypouštění oxidu uhličitého přidělovány zdarma, od roku 2013 se předpokládá jejich nákup v aukcích. Hlavním strategickým dokumentem České republiky

v oblasti změny klimatu je Národní program na zmírnění dopadů změny klimatu v ČR z roku 2004. V současnosti probíhá příprava nové koncepce ochrany klimatu, která by měla být předložena vládě České republiky ke schválení do konce roku 2012 (www.mzp.cz).

Evropský týden mobility

V rámci zlepšování klimatu především ve městech, ale i mimo ně, připravují každoročně zástupci měst tzv. evropský týden mobility zakončený tzv. dnem bez aut. K akci se každoročně přihlásí více a více měst. Organizátoři se snaží obyvatelům měst přiblížit alternativní způsoby dopravy, šetrnější k životnímu prostředí než je automobilová doprava. Protože problematika klimatických změn úzce souvisí s kvalitou ovzduší a s nárůstem automobilové dopravy ve městech, chce kampaň Evropský týden mobility (ETM) propojit své téma s celoevropským tématem boje proti klimatickým změnám (www.mzp.cz).

5.1.2 Porterův model

Subjekt má poměrně charakteristickou strukturu vzájemně závislých zákazníků, a to ve dvou skupinách, přičemž pouze jedna z nich reprezentuje finanční příjmy. Musí být ale naplněny požadavky a potřeby obou těchto skupin. První skupinou jsou samotní přímí uživatelé služby, tedy *cestující* a řidiči. Druhou skupinou jsou *subjekty objedávající reklamu* na nově vzniklé internetové stránce.

Vyjednávací síla zákazníků - cestujících

- Jednotlivý zákazník není velkým, ani významným zákazníkem, převážně se jedná o náhodné jednotlivce, fyzické osoby,
- zákazník může snadno přejít ke konkurenci,
- zákazník má k dispozici potřebné tržní informace – údaje o tržní ceně, nabídce a poptávce,
- zákazníci nebudou pravděpodobně realizovat zpětnou integraci, tzn., nepředpokládá se, že zákazníci budou chtít masově začít nabízet stejnou službu,
- na trhu existují substituty – veřejná doprava, taxi služba, alternativní dopravní prostředky, vlastní automobilová doprava,
- zákazníci si určují cenu za dopravu sami na základě dohody, cena poskytovatelem služby může být pouze doporučena,

- kvalita služby je pro zákazníka důležitá, předpokládá se vysoký nárok na bezpečí při využívání služby,
- zákazník chce minimalizovat náklady,
- zákazník není sice silným distributorem, či velkoobchodníkem, ovšem přesto má velký vliv na ostatní zákazníky při vyjádření spokojenosti, či nespokojenosti se službou.

Vyjednávací síla zákazníků – objednavatelů reklamy

- Zákazník může být z hlediska poptávky velkým zákazníkem, případně i významným zákazníkem (významná osobnost, firma s dlouhou tradicí a dobrým image),
- zákazník může snadno přejít ke konkurenci,
- zákazník má k dispozici potřebné tržní informace – údaje o tržní ceně, nabídce a poptávce,
- zákazníci nebudou pravděpodobně realizovat zpětnou integraci, tzn., nepředpokládá se, že zákazníci budou chtít masově začít nabízet stejnou službu,
- existují snadno dostupné substituty, existuje hodně poskytovatelů reklamních ploch nejen v internetovém prostředí,
- zákazníci mohou být citliví na cenové změny, produkt má vysokou cenovou pružnost poptávky,
- kvalita služby pro zákazníky hraje určitě důležitou roli, v tomto případě se jedná především o správné zacílení reklamních sdělení,
- zákazníkem může být, kromě jednotlivých podnikatelských subjektů, také společnosti nakupující reklamní plochy hromadně, jako např. reklamní či mediální agentury, v takovém případě má zprostředkovatel přímý vliv na cílového klienta.

Vyjednávací síla dodavatelů

Zvolený subjekt potřebuje dodavatele především pro vznik internetové aplikace. Konkrétně se tedy jedná o samotný pronájem domény, vytvoření webové aplikace a grafické služby.

- Mezi dodavateli výše zmíněných služeb existuje konkurence, lze poměrně snadno přejít ke konkurenci,
- pro dodavatele je zadání webové aplikace běžnou zakázkou menšího objemu,
- zjistit potřebné tržní informace (tržní cena, nabídka, poptávka) není komplikované,

- existuje riziko dopředné integrace, tzn., dodavatel může poměrně snadno začít podnikat v oboru objednavatele,
- substituty neexistují,
- odběratel je nucen minimalizovat náklady,
- zákazník není subjektem schopným významně ovlivňovat další obchodníky a zákazníky.

Hrozba vstupu nových konkurentů

- Fixní náklady vstupu do odvětví nejsou enormně vysoké,
- odvětví nemá strukturu přirozených monopolů,
- de facto neexistují úspory z rozsahu,
- již existující společnosti v odvětví nemají významné nákladové výhody,
- produkt není vysoce diferencovaný, ovšem na částečné diferenci může být stavěna konkurenční výhoda, ta může mít ovšem pouze dočasný charakter,
- zákazníci ve skupině cestujících by měli být do jisté míry na poskytovatele vázáni, ovšem tyto vazby nejsou nijak pevné, zákazníci ve skupině nájemců reklamních plochy nemají prakticky žádné pevné vazby na poskytovatele služeb,
- existující firmy při vstupu nového konkurenta do odvětví nebudou pravděpodobně jednat nijak agresivně, ale určitě se rychle přizpůsobí a budou na vstup konkurenta reagovat zlepšením služeb a marketingu,
- vstup konkurence na trh nijak významně neomezuje žádná státní regulace.

Hrozba substitutů

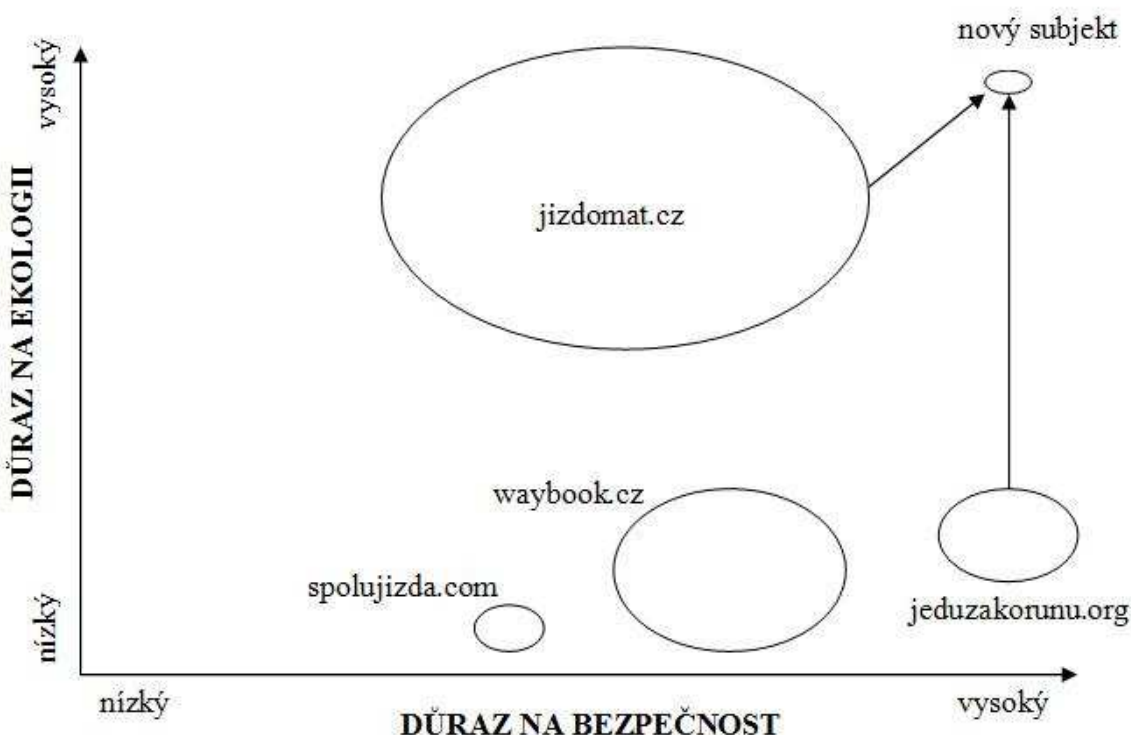
- Společnosti nabízející substituty, tedy převážně dopravci poskytující osobní dopravu, nabízejí většinou svou službu za vyšší cenu, ačkoliv rozdíl nemusí být vysoký,
- vzhledem k povaze služby, nebudou mít dopravci pravděpodobně nikdy tak širokou paletu obsluhovaných tras,
- vlastní automobilová doprava je několikanásobně dražší v případě, že v autě jede jen málo osob,
- alternativní dopravní prostředky jako např. jízdní kolo, jsou sice takřka zdarma, ovšem mají spíše sportovní charakter a nenabízejí takové pohodlí.

Rivalita firem působícím na trhu

- Jedná se o relativně nový a málo rostoucí trh, konkurenti se budou snažit udržet svou pozici jak cenovou, tak necenovou konkurencí,
- v odvětví působí cca 3 významní konkurenti,
- ziskovost je přiměřená náročnosti na zajištění služby,
- služba nabízená konkurenty je postavená na stejném principu, lišit se mohou doplňkové služby,
- neexistují de facto žádné bariéry případného odchodu z odvětví.

5.1.3 Strategické mapy

Smyslem strategických map je zachytit veškerou konkurenci v odvětví a zároveň vygenerovat klíčové konkurenty (dále sledované prostřednictvím analýzy konkurentů). Na základě daných kritérií (označení os) mají vzniknout tzv. strategické skupiny (viz „bubliny“), v nichž se nacházejí všechny podniky, které se vyznačují podobnými tržními přístupy. Podle těchto skupin je pak možné identifikovat hlavní konkurenty.



Obr. 11 Strategická mapa

5.1.4 Analýza konkurentů

Smyslem analýzy konkurentů je upozornit management na intenzitu konkurenčního prostředí, identifikovat nejsilnější konkurenty a současně také případné konkurenční výhody, či nevýhody. Tedy příležitosti, nebo hrozby.

Tab. 13 Rastr pro hodnocení konkurentů zvoleného subjektu

Charakteristika	Jméno konkurenční webové stránky			
	jizdomat.cz	spolujizda.com	jeduzakorun.org	waybook.cz
Podíl na trhu *	91,74%	0,41%	1,40%	2,99%
Vzhled webu, první dojem *	2	3	3	2
Uživatelské vlastnosti, další funkce *	1	2	2	2
Důraz na ekologii *	2	5	5	5
Důraz na bezpečnost	2	3	1	2
Důraz na úsporu (čas, peníze) *	1	2	2	2
Marketing *	3	3	2	3
Pronájem reklamní plochy (A/N)	N	A	A	N
Nutná registrace (A/N)	A	A	A	A
Počet FB uživatelů	35000	155	535	1139
Další zvláštní služby a poznámky	kompletní propojení s FB, zahraniční jízdy, služba "holky s holkama"	průzkum dalších služeb (práce, cestování, dovolená, letenky, hotely,...), "hlídací pes"	služba "Buďte důvěryhodný!" kalkulačka ceny, 18 jazyků, pěkný propagační film	propojení registrace s FB
Vážnost konkurence *	1,83	3	2,5	2,67

Pozn.: * při hodnocení byla použita škála 1 = nejvyšší až 5 = nejnižší

Analýza zákazníků

Kdo jsou naši zákazníci?

Zákazníci zvoleného subjektu jsou dvě rozdílné skupiny. Tak aby podnikatelský záměr splňoval cíl, tzn., generoval finanční prostředky a tím i zisk, musí být naplněny požadavky obou těchto skupin a jedna bez druhé nemůže dlouhodobě existovat. První skupinou zákazníků jsou návštěvníci internetové stránky, kde mohou bezplatně vyhledávat a zadávat tzv. „spolujízdu“. Druhou skupinou jsou zákazníci umístující na tuto internetovou stránku reklamu s cílem oslovit svými produkty uživatele bezplatného vyhledávání „spolujízd“.

Kdo mohou být naši zákazníci

Ačkoliv druhá skupina zákazníků přináší fyzicky finanční prostředky, pro plánování strategie je důležitější skupina první, tedy lidé, kteří hledají spojení. Do této skupiny spadají de facto všichni obyvatelé ČR. Patří sem všechny věkové skupiny obou pohlaví, zájmů, profesí, vzdělání atd.

Kolik je zákazníků?

Pokud se omezí počet potenciálních zákazníků geograficky na Českou republiku a podle věku na skupinu ve stáří 15 – 64 let, znamená to potom dle posledního sčítání lidu 7.360.249 potenciálních zákazníků (www.czso.cz).

Jaké potřeby mají naši zákazníci?

Podstata služby je postavena na předpokladu, že hlavní potřebou našich zákazníků – cestujících je úspora peněz. Nemálo důležitým faktorem je úspora času. Důležitost těchto dvou veličin staví respondenti v průzkumu (viz příloha K) takřka na stejno. Respondenti, kteří službu ještě nikdy nezkusili, se většinou (67,5 %) domnívají, že se jejím využitím dají ušetřit čas i peníze, 15,63 % si myslí, že jen peníze a 8,75 % se domnívá, že jen čas. Tyto domněnky pak de facto potvrzují respondenti, kteří službu v minulosti již využili. Odpověděli totiž v drtivé většině, a to počtem 92,31 %, že ušetřili čas i peníze a několik z nich (7,69 %) odpovědělo, že ušetřili jen peníze.

Průzkum také prokázal vysokou míru odpovědnosti za stav životního prostředí a potřebu zákazníků ho svým chováním chránit. Velká většina oslovených vnímá ochranu životního prostředí jako důležitou činnost, 82,66 % odpovědělo, že chrání životní prostředí svým každodenním chováním, jako např. třídění odpadu a 1,73 % dotázaných se na ochraně životního prostředí podílí aktivně. Více než polovina dotázaných se také domnívá, že masové užívání „spolujízdy“ by mělo spíše pozitivní vliv na ochranu životního prostředí.

Potřeba zákazníků zadávající reklamu na internetové stránky nově vznikajícího subjektu, je především zhodnocení investovaných prostředků do reklamní kampaně. Tohoto zhodnocení lze dosáhnout pouze správným cílením na potenciální zákazníky zadavatele.

Jaké emocionální problémy se snaží zákazníci řešit?

Největším emocionálním problémem, který zákazníci, tedy cestující řeší je strach. Z průzkumu (viz příloha K) je zřejmé, že většina respondentů cítí přinejmenším nedůvěru k cestování s takřka neznámými lidmi. Důkazem toho je fakt, že např. 48,72 % respondentů, kteří o této službě nikdy neslyšeli, by jí pravděpodobně ani za předpokladu, že by věděli, jakým vozem řidič disponuje, nevyužili. Na otázku, zda by ji využili jako řidič, pokud by věděli, že spolujezdci jsou dva studenti, odpovědělo 43,59 % respondentů stejně, pravděpodobně tedy nevyužili, jelikož informace mohou být smyšlené.

Tuto domněnku dále podporuje fakt, že oslovení respondenti při hodnocení několika způsobů dopravy ohodnotili „spolujízdu“ jako šestou ze sedmi možných, tedy jako velmi nebezpečnou. V pořadí za ní zůstalo jen cestování „stopem“.

Zároveň je ovšem důležitá reakce respondentů, kteří na začátku dotazníku odpověděli, že službu již znají a dokonce ji už i využili. Ti totiž na otázku, zda měli všechny potřebné informace o spolujezdcích, odpověděli převážně kladně. Konkrétně to pak bylo 61,54 % respondentů, kteří odpověděli „spíše ano“ a 15,38 % procenta co byli úplně spokojeni s poskytnutými informacemi.

5.2 Analýza vnitřního prostředí

Cílem analýzy vnitřního prostředí je identifikace silných a slabých stránek subjektu. Taková analýza je vždy založena na existujícím stavu zdrojů a kompetencí. v Případě podnikatelského záměru jsou tyto z velké části předvídané.

5.2.1 Analýza zdrojů a kompetencí

Jelikož je zvoleným subjektem podnikatelský záměr v rané fázi a některé zdroje nejsou zatím k dispozici, ovšem jejich existence se předpokládá, provádí se analýza několika zdrojů spíše na základě prognózy a teoretického odhadu.

Podnikatelský záměr předpokládá v zásadě dva produkty, prvním je poskytování zmíněné služby pro smlouvené „spolujízdy“ a druhým produktem je pronájem reklamní plochy. Jak již bylo řečeno, jeden produkt bez druhého nemohou fungovat, základem je ovšem zaujmout a registrovat co možná největší možné množství uživatelů služby, tak aby byly vytvořeny cílové skupiny pro zadavatele reklamy. Pozornost je tedy zaměřena na zprostředkování spolujízdy a na identifikaci silných a slabých stránek v této oblasti.

Tab. 14 Identifikace zdrojů a jejich hodnocení

Kritické zdroje	Posouzení																			Poznámky
	špatné					střední									dobré					
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
Produkt												1	2	3						
Podíl na trhu	8																			9
Marketingový koncept												1	2	3	4					
Finanční situace												1	2	3	4					
Vývoj																				
Místo																				
Náklady																				
Kvalita managementu																				
Systém vedení																				
Potenciál růstu produktivity																				

Produktem je tedy služba, která spočívá v poskytnutí prostoru v podobě internetové stránky a příležitosti, tedy webové aplikace, s cílem umožnit vzájemně neznámým uživatelům komunikaci směřující ke smlouzení především místa, času, trasy a ceny společného cestování automobilem jedním z uživatelů. Tento princip je pro všechny poskytovatele a konkurenty totožný. Služba se tedy může lišit pouze v detailech, které však mohou být pro zákazníka velmi důležité.

Tržní podíl vznikajícího subjektu je pochopitelně velmi malý, resp. žádný a jen těžko lze v současnosti předjímat, jak rychle se bude vyvíjet. Většinu trhu obsluhuje momentálně největší konkurent, tedy jizdomat.cz.

Marketingový koncept konkurence lze podle marketingových aktivit odvodit a je zřejmé, že se konkurent marketingovým aktivitám věnuje, ovšem poněkud nahodile. Z jeho chování na trhu je viditelná absence strategie, či nějaké koncepce. Zároveň však poměrně pohotově reaguje na požadavky trhu, především nároků na technologie a uživatelské vlastnosti webové aplikace. Marketingová koncepce by se měla stát silnou stránkou podnikatelského záměru.

Současná finanční situace právě vznikajícího subjektu není pochopitelně úplně ideální, pokud se hovoří o pohotových platebních prostředcích. Existuje několik možností jak získat cizí kapitál, a to prostřednictvím evropských strukturálních fondů a v případě neschválení projektu získáním podnikatelského úvěru, či oslovením soukromého investora.

Vznikající subjekt investuje značné prostředky do vývoje webové aplikace, především pak uživatelského rozhraní a doplňkových služeb. *Vývoj produktu* se bude významně podílet na naplňování marketingové koncepce.

Největší *podíl na nákladech* bude mít právě vývoj a vzhledem k faktu, že hlavní konkurent vlastní zároveň společnost vyvíjející software, nebudou jeho náklady, tak markantní. Vznikající subjekt musí tyto aplikace nakoupit od subdodavatele.

Kvalita managementu se stále relativně obtížně odhaduje. S přihlédnutím k faktu, že vlastní ještě jednu společnost a z jeho kroků je jasné, že již s řízením zkušenosti má, jsou jeho schopnosti hodnoceny jako velmi dobré a neměly by být podceňovány.

Z chování hlavního konkurenta je zřejmé, že provozování této služby pro něj není hlavním předmětem činnosti a nepředpokládá se proto takový důraz na *zvyšování produktivity*.

5.3 SWOT analýza

Podstatou SWOT analýzy je identifikace faktorů a skutečností, které pro zvolený subjekt představují silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby okolí. Tyto faktory jsou v tomto případě generovány z výše uvedených analýz. Konečným výstupem je pak SWOT matice, která uvažuje všechny identifikované silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby a tím poskytuje důležité informace pro návrh několika možných strategií.

Silné stránky

Ze zpracovaných analýz vyplývá, že v porovnání s nejsilnějším konkurentem spočívají silné stránky podnikatelského záměru především:

- ve vytvoření propracované marketingové koncepce,
- v intenzivním vývoji a zlepšování produktu,
- a ve značném tlaku na produktivitu.

Vývoj produktu a tlak na produktivitu jsou v podstatě nedílnou součástí marketingové koncepce, jejíž absence u konkurence dává velkou šanci na úspěch při vstupu na trh nově vstupujícím subjektům. Důraz na marketingovou koncepci je tedy považován za silnou stránku podnikatelského záměru a představitelem konkurenční výhody. Efektivní zavedení marketingové strategie bude pro životaschopnost nového podniku naprosto zásadní.

Slabé stránky

Jako slabé stránky budoucího vnitřního prostředí podniku se jeví především:

- podíl na trhu,
- náklady na provoz a investice,
- kvalita managementu.

Nejmarkantnější slabou stránkou nově vznikajícího subjektu je nulový podíl na trhu. Oproti nejsilnějšímu konkurentovi, který obsluhuje přes 90 % trhu, nebudou mít taktická opatření tak významný efekt. Bude třeba použít poměrně agresivní a účinný komunikační mix k získání většího podílu na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti. Nejsilnější konkurent vlastní zároveň společnost podnikající ve vývoji softwaru. S tímto faktem jsou spojeny hned dva faktory, které jsou zároveň neopomenutelnými slabými stránkami podnikatelského záměru. Jedné se o zkušenosti managementu s vedením podobné společnosti a náklady spojené s vývojem webové aplikace, která je pro provoz podnikatelského záměru nezbytná. Konkurent může tedy tuto aplikaci rozvíjet pohodlně aktivací vlastních služeb, zatímco vznikající subjekt bude odkázán na služby subdodavatele, což se projeví ve vstupních nákladech.

Příležitosti

Příležitostmi jsou skutečnosti, které dříve, či později mohou pozitivně ovlivnit chod subjektu, jeho konkurenceschopnost, zvýšit podíl na trhu, atd. Z provedených analýz bylo vygenerováno několik faktorů, které by v blízké, či vzdálenější budoucnosti mohly znamenat pozitivní vývoj na trhu pro zvolený subjekt, jsou to:

- zdražování – spořivá politika vlády přináší občanům vyšší náklady na život a to ve všech směrech, většina populace tedy více šetří a úspora peněz je podstatou společného cestování,
- 7.360.249 občanů ve věku 15 až 64 let – právě tato věková skupina představuje s největší pravděpodobností cílovou skupinu a všichni, kteří do ní

spadají, jsou tedy potenciální zákazníci, a to i pro objednavatele reklamní plochy na internetové stránce subjektu,

- 2.204.487 bytů s připojením na internet – z celkového množství 3.894.210 bytů v ČR je to více jak polovina, resp. 56 %, bytů disponující internetovým připojením a tedy opět potenciálních zákazníků,
- zájem o cestování – průzkumy Českého statistického úřadu dlouhodobě prokazují vysoký zájem o informace týkající se cestování umístěných na internetových stránkách,
- 4.582.903 registrovaných osobních aut představují potenciální zákazníky a zároveň potenciální nabídku řidičů,
- ochrana životního prostředí – celospolečenský tlak na ochranu životního prostředí znamená příležitost pro službu, která může zátěž životního prostředí automobilovou dopravou výrazně zmírnit,
- požadavek zákazníků na bezpečnost při cestování – naplnění tohoto požadavku může přinést důležitou konkurenční výhodu,
- efektivní zacílení reklamy – vytvořením vhodných nástrojů internetové aplikace mohou být reklamní kampaně velmi přesně cíleny.

Hrozby

Rovněž na základě provedených analýz byly vygenerovány potenciální hrozby a rizika vnějšího prostředí zvoleného subjektu. Hrozby mohou představovat současný, nebo budoucí stav faktorů, které mají negativní vliv na působení subjektu na trhu. Takovou hrozbu může představovat:

- **přílišné zdražování ropy** a dálničních poplatků – následkem by mohlo být masové užívání hromadných dopravních prostředků aktivními řidiči vlastními osobními automobily, tito řidiči se přitom zásadním způsobem podílí na nabídce služby,
- **devalvace české měny** – dražší zahraniční měna představuje rovněž hrozbu, prodražuje cestování do zahraničí,
- **vysoká nezaměstnanost** – nezaměstnaní spoří finanční prostředky na životně důležitější věci než je cestování,

- **vysoká kriminalita** – zvyšující se počet kriminálních činů, a to především takových jako přepadení, ublížení na zdraví atd., by nepřispělo ke zvýšení důvěry v cestování s neznámými lidmi,
- **Z. č. 111/1994 Sb o silniční dopravě** – při jeho určitém výkladu a precedentním opatřením proti některému z poskytovatelů služby, by mohl představovat vážné riziko pro celý segment,
- **rychlá reakce konkurence** na konkurenční výhody nového subjektu – nejsilnější konkurent může díky svému vysokému podílu na trhu velmi rychle reagovat na kampaň a zvolené konkurenční prostředky subjektu.

5.4 Cílený marketing (STP)

Samotné volbě vhodných marketingových nástrojů předchází proces, který se jmenuje cílený marketing a jeho cílem a podstatou je rozčlenit trh (segmentace), vybrat ten cílový (targeting) a vytvořit nejúčinnější marketingovou nabídku, tzn. „umístit“ produkt do povědomí zákazníků (positioning).

5.4.1 Segmentace a targeting

V případě zákazníků využívajících přímo službu spolujízda, nehraje segmentace příliš velkou roli. Jelikož se jedná o cestování, resp. o přesun osob z bodu A do bodu B, není příliš důležité, jakého jsou zákazníci pohlaví, jaké vyznávají náboženství, jakou mají profesi, vzdělání, či národnost. Jedná se tedy de facto o masový nediferencovaný marketing. Do jisté míry by mohlo být ovšem důležité, do jaké věkové skupiny zákazníci patří. Trh bude tedy rozdělen z hlediska věkových skupin do následujících pěti segmentů:

1. děti do 14 let,
2. dospívající 14 – 19 let,
3. mladí dospělí 20 – 34 let,
4. dospělí 35 – 54 let,
5. starší než 55 let.

Z uvedených segmentů bude sice v zásadě cíleno na všechny věkové kategorie, ale těžiště některých propagačních akcí bude v oslovení druhé a třetí věkové skupiny z výše uvedených. Předpokládá se, že spíše mladí lidé, kteří nejsou tolik konzervativní a zároveň hodně cestují, se nechají oslovit touto službou.

V případě zákazníků objedávajících si reklamu na internetové stránce by segmentace mohla mít již větší význam. Trh potenciálních klientů bude segmentován dle oblasti podnikání a nabízeného produktu na společnosti zabývající se:

- bezpečností,
- ekologií,
- cestováním,
- ubytováním,
- finančními službami,
- jinými produkty.

Služby subjektu budou cíleny na zákazníky všech jmenovaných segmentů, kromě posledního. Jelikož je úspěch subjektu závislý na spokojenosti a naplnění potřeb obou skupin klientů, cestujících i zadavatelů reklamy, je důležité, aby si i tematika a jejich motivy byly do jisté míry podobné. Konkrétně se jedná především o téma bezpečnosti, ekologie, cestování, seznamování, úspory peněz a času. Tyto segmenty a jejich volba se mohou časem významně měnit.

5.4.2 Positioning

V této fázi plánování je třeba definovat umístění produktu v povědomí lidí, v podstatě určit konkurenční výhody, na kterých bude postavena strategie subjektu při vstupu na trh. Dosavadní nedůvěra, resp. strach (viz výsledky průzkumu – Příloha K) obyvatel České republiky z využívání této služby a nedostatečná reakce konkurentů na tento fakt, dává podnikatelskému záměru dostatečný prostor a příležitost pro vytvoření konkurenční výhody a to velmi významné. Management vznikajícího subjektu bude usilovat o vytvoření takového povědomí o službě v mysli zákazníků, aby se dalo nahradit synonymem „bezpečné cestování“. Z průzkumu rovněž vyplynul vysoký zájem o ochranu životního prostředí. V povědomí zákazníků by kolektivní cestování mělo být zakotveno právě jako způsob jeho ochrany. V neposlední řadě by spolujízda měla asociovat úsporu peněz a času při cestování a také, jako zajímavý způsob jak navázat nové kontakty.

6 Zhodnocení

Veškeré výše uvedené informace, získané především provedením analýz, jsou dostatečným podkladem pro vypracování SWOT matice, tedy uvedení možných strategických variant. Segmentace trhu, targeting a positioning udávají jakési mantinely pro výběr té správné strategie a efektivní užití taktických marketingových nástrojů (4P).

6.1 SWOT matice

SWOT matice (viz Obr. 12) poslouží pro jednoduchý přehled možných strategií, které jsou definovány na základě zjištěných silných a slabých stránek vnitřního prostředí podniku a příležitostí, či hrozeb prostředí vnějšího.

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	<ul style="list-style-type: none"> • podíl na trhu, • náklady na provoz a investice, • kvalita managementu a systém vedení. 	<ul style="list-style-type: none"> • vytvoření propracované marketingové koncepce, • intenzivní vývoj a zlepšování produktu, • značný tlaku na produktivitu.
Příležitosti (O) <ul style="list-style-type: none"> • zdražování • 7.360.249 občanů ve věku 15 až 64 let, • 56 % bytů s připojením na internet, • zájem o cestování, • 4.582.903 registrovaných osobních aut, • ochrana životního prostředí, • požadavek zákazníků na bezpečnost, • efektivní zacílení reklamy. 	<p>Stále existuje vysoký počet potenciálních zákazníků disponujících technickými prostředky, kteří nejsou účastníci trhu, malý tržní podíl oproti konkurenci může být proto rychle překonán.</p> <p>Náklady na provoz a investice budou v budoucnu financovány ziskem z pronájmu reklamní plochy, předpokladem je vysoká kvalita služeb, tzn. přesné zacílení a tomu úměrná cena za pronájem.</p>	<p>Cílem marketingové koncepce bude podpořit zájem o cestování, ochranu životního prostředí, sdělit zákazníkům, že spolujízda znamená úsporu času i peněz a zároveň nastavit celou službu tak, aby ji zákazníci vnímali jako bezpečnou.</p> <p>Tlakem na produktivitu a kvalitu bude dosahováno přesného cílení reklamy objednavatelů reklamní plochy.</p>
Ohrožení (T) <ul style="list-style-type: none"> • přílišné zdražování ropy a dálničních poplatků, • devalvace české měny, • vysoká nezaměstnanost, • vysoká kriminalita, • z.č. 111/1994 Sb o silniční dopravě, • rychlá reakce konkurence na konkurenční výhody nového subjektu. 	<p>Kvalita managementu musí být neustále zvyšována a tím zvýšena šance v konkurenčním boji. Zároveň zvyšováním tržního podílu bude podpořena konkurenceschopnost. Je třeba tvořit finanční rezervu na případný soudní spor kvůli porušení z. č. 111/1994 Sb. a na tento spor se připravit.</p>	<p>Intenzivním vývojem a vylepšováním produktu, stejně jako přizpůsobováním marketingové koncepce, bude denně konfrontována konkurenceschopnost nejsilnějších konkurentů.</p>

Obr. 12 SWOT matice

6.2 Taktické marketingové nástroje

Úlohou taktických marketingových nástrojů je realizace stanovené strategie. V praxi je tato realizace naplněna využitím tzv. marketingového mixu (4P). Nástroje marketingového mixu se vzájemně neseperují, jsou vnímány jako jeden systém tak, aby i jejich užívání bylo systémové a směřovalo ke konkrétnímu cíli, naplnění strategie. U zvoleného subjektu bude hrát hlavní roli komunikační mix. Bude proto naplánována komunikační strategie v horizontu jednoho roku.

6.2.1 Produkt

V podnikatelském záměru se počítá s dvěma produkty, přičemž oba jsou službou. První z nich je pronájem reklamní plochy na internetové stránce. Druhá služba poskytuje na té stejné internetové stránce aplikaci pro smlouzení „spolujízdy“. Obě služby budou podrobněji definovány v komplexním pojetí, tedy jako jádro, střední a vnější vrstva.

Spolujízda

Podstatou této služby je vytvořit webovou aplikaci, která poskytne prostředky pro smlouzení místa, času, ceny a dalších podmínek spolujízdy přímo jejími účastníky, tedy řidičem a spolujezdcí.

Jelikož se tito lidé většinu vzájemně neznají, jádrem této služby je proto právě bezpečí při využívání služby, resp. poskytnutí co možná největšího množství informací o všech zúčastněných. Toho by mělo být dosaženo následujícími kroky:

- povinná registrace všech uživatelů, jak řidičů, tak spolujezdců,
- nutné přihlášení i pro prohlížení zadaných tras,
- nutné hodnocení řidičů spolujezdcí při každém dalším zadání či vyhledání trasy,
- nutné hodnocení spolujezdců řidiči při každém dalším zadání či vyhledání trasy,
- při dobrovolném poskytnutí osobních údajů (číslo občanského průkazu, řidičského průkazu, atd.) získání statutu „důvěryhodný“,
- volba zobrazit trasy pouze důvěryhodných uživatelů,
- volba zobrazit vlastní trasy pouze důvěryhodným uživatelům,

- absence veřejně dostupných informací o jakémkoliv majetku zúčastněných, tzn. i informací o automobilu,
- volba ryze „ženské spolujízdy“.

Registrace bude povinná nejen pro řidiče, ale i pro spolujezdce. Povinné registrační údaje se zobrazí každému registrovanému uživateli a budou se skládat ze základních osobních údajů – jméno, příjmení, věk, pohlaví, rodinný stav, zaměstnání, koníčky, bydliště (stát, město). Nepovinné registrační údaje budou potom neveřejné, budou pouze v evidenci poskytovatele a na jejich základě bude uživatelům přiřazován statut „důvěryhodný“. Předpokládá se, že těmito údaji by byly především číslo řidičského či občanského průkazu, ale i další dobrovolně poskytnuté údaje. Přihlášení je nutné pro každé prohlížení tras, tak aby se zmenšilo riziko k případnému sledování pohybu některých uživatelů. Povinností je i hodnocení předchozí jízdy vždy při novém přihlášení, přičemž systém rozpozná, že uživatel měl předtím zájem o spolujízdu s konkrétní osobou tím, že bude vyžádán jeho kontakt. Takto vyžádaný kontakt nemusí vždy vést k uskutečnění spolujízdy, a proto bude mezi hodnocením i možnost „spolujízda neuskutečněna“. Aby se omezilo zneužívání této funkce k vyhnutí se hodnocení, budou povinné položky hodnotícího formuláře velmi jednoduché. V praxi to bude znamenat jedno kliknutí a to buď na hodnotící škále (1 = nejlepší až 5 = nejhorší), nebo na možnost „spolujízda neuskutečněna“. K hodnotící škále bude možné dobrovolně přidat komentář. Nebudou uváděny jakékoliv informace o majetku uživatelů, tedy ani o automobilech užívaných ke spolujízdě, tyto informace už si zjistí každý zájemce o spolujízdu sám, a to na základě poskytnutého kontaktu. Součástí jádra segmentu je i značná úspora peněz a času.

Střední vrstvu produktu, resp. služby reprezentuje uživatelsky příjemné prostředí, které se pokusí přiblížit většině věkových skupin a to jak uživatelskými vlastnostmi, tak grafickým zpracováním. Cílem je především oslovení, resp. neodrazení vyšších věkových skupin při prvním kontaktu s aplikací.

Vnější vrstva služby bude obsahovat především doplňkové služby jako propojení aplikace se sociálními sítěmi a vytvoření vlastních stránek na sociálních sítích. Na těchto stránkách budou pak uživatelé informováni o novinkách v aplikaci spolujízdy, ale také o zajímavostech ze světa motorismu, elektromobility, ekologie, atd. Do této vrstvy produktu dále patří vícejazyčné mutace celé aplikace.

Reklamní plocha

Internetová stránka, na které bude provozována aplikace ke zprostředkování spolujízdy, poslouží zároveň jako reklamní plocha. Jádrem služby je tedy pronájem této reklamní plochy soukromým subjektům. Pronájem reprezentuje finanční příjmy subjektu. Střední vrstvou služby je přesné zacílení reklamních sdělení na cílovou skupinu propagovaného produktu. Toto přesné zacílení umožní nutná registrace k užívání služby, která by měla poskytnout dostatek relevantních informací o uživateli potřebné k cílení produktu a reklamní kampaně. Vnější vrstvou se pak stane analytická aplikace vyhodnocující úspěšnost objednaných kampaní, výstupem této aplikace budou statická data a jejich grafické zobrazení.

Odlišení služby od konkurence

Službu „spolujízda“ odlišuje od konkurence především profilace služby jako způsob bezpečného cestování a podniknutí opatření, aby bezpečnou skutečně byla. Dalším markantním rozdílem je pak důraz na ekologii a ochranu životního prostředí. Reklamní plochu odliší přesnost cílení a reklamních sdělení. V zásadě by mohlo být odlišení od konkurence definováno jako odlišení na základě kvality služby.

Značková politika

Značka a zároveň internetová adresa, na které bude provozována webová aplikace, se vyjádří jménem, nebo slovním spojením a to takovým, aby silně asociovalo hesla jako „bezpečí, bezpečnost, bez rizika, beze strachu, důvěra, jistota“ apod. Značka by měla tedy vypovídat o vysoké kvalitě služby a jejích užitných vlastnostech. Zároveň by měla být zásadně odlišná od konkurence, tak aby ji nebylo možné zaměnit a naopak aby umožnila její snadnou identifikaci. Management vytvoří takovou značku, aby byla snadno registrovatelná, tedy umožňovala právní ochranu a aby byla přeložitelná do cizích jazyků.

6.2.2 Cena

V podnikatelském záměru se neuvažuje o zpoplatnění vyhledávání, nebo zadávání spolujízd, tato služba bude zcela bezplatná. Zisk by měl být generován z pronájmu reklamní plochy. Jelikož vyšší náklady budou vznikat pouze při zavádění služby na trh a dále budou spíše zanedbatelné a fixního charakteru, tvorba ceny nebude jistě orientována

nákladově. S poměrně přesným zasažením cílové skupiny se předpokládá vyšší účinnost reklamních sdělení a tím i vyšší hodnota reklamní plochy. Současně však musí management vznikajícího subjektu reflektovat cenu konkurentů. Cenová tvorba bude tedy hodnotově orientována s přihlédnutím k cenám konkurence.

6.2.3 Místo, distribuce

Jak vyplívá z charakteru služby „*spolujízda*“, bude celá realizována a nabízena v internetovém prostředí, kde jí také všichni uživatelé budou moci spotřebovávat. Bez internetu, resp. internetového připojení nelze tuto službu v žádném smyslu přímo využívat. Distribučním kanálem je tedy internetové připojení, jehož prostřednictvím mohou zájemci o službu zobrazit potřebné informace kdekoliv prostřednictvím svého registrovaného účtu. Jistou formou distribučního kanálu je i aplikace vyvinutá přímo pro mobilní, tzv. „chytře“, telefony. Pomocí této aplikace, která bude poskytnuta zdarma všem, kteří o ní projeví zájem, mohou zákazníci službu využít prakticky kdekoliv a kdykoliv.

Pro *pronájem reklamní plochy* je jediným dostupným místem distribuce internet, resp. internetová doména, na které bude umístěna aplikace se *spolujízdou*. Jediným distribučním kanálem je pak tedy rovněž internetové připojení.

6.2.4 Propagace

Pro propagaci podnikatelského záměru plánuje management poměrně jednoduchý, ovšem efektivní a dobře cílený komunikační mix. Připravovaná kampaň musí obsahovat naprosto jasná a konkrétní sdělení o *spolujízdě* tak, aby byla služba v myslích zákazníků zakotvena jako bezpečný způsob cestování, při němž zákazník ušetří čas i peníze. Neméně důležitým tématem kampaně se stane ochrana životního prostředí. Již doplňkovým sdělením komunikačního mixu, cíleným pouze na mladší věkové skupiny by mohl být fakt, že *spolujízda* je poměrně dobrý způsob jak navázat nové kontakty. Hlavním cílem komunikačního mixu však stále zůstává odbourat obavy spojené se *spolujízdou* a naopak oslovit nové zákazníky a přesvědčit je o bezpečném užívání služby od nového poskytovatele. Získat tak dostatečný podíl na trhu a zvýšit tím konkurenceschopnost.

Nástroje komunikačního mixu

Všechny užité nástroje marketingového komunikačního mixu budou směřovány k vytvoření jednotné marketingové komunikace a budou naplánovány v časovém horizontu jednoho roku. Po jednom roce se vyhodnotí úspěšnost kampaně a celkové strategie vůbec.

Internetová reklama

Jedním z nástrojů komunikačního mixu podnikatelského záměru bude umístění reklamních bannerů na různých internetových stránkách. Tyto internetové stránky nebudou voleny náhodně, pravděpodobně se jejich umístěním nebude zabývat ani žádná mediální či reklamní agentura. Management vznikajícího subjektu si zvolí cílové internetové stránky sám tak, aby tematicky odpovídali celkovému konceptu. Měli by to být tedy stránky zabývající se, nebo mající cosi společného s tématy bezpečí, ekologie, doprava, cestování, ubytování, atd. Výběr konkrétních internetových stránek bude předmětem dalšího jednání managementu a výběrových metod jako např. brainstorming. Několika nejdůležitějším partnerům bude nabídnut barterový obchod. Toto by mohlo přinést nejen úsporu v podobě ušetřených finančních prostředků za umístění banneru, ale zároveň by toto řešení naplňovalo celkový koncept, který počítá s umístěním tematických (bezpečí, ekologie, cestování,...) reklamních bannerů na stránkách vznikajícího subjektu zdarma.

Poměrně efektivní formou internetové reklamy jsou i inzeráty podané prostřednictvím internetového vyhledávače společnosti Google. Reklama se zobrazuje většinou v postranním sloupci seznamu vyhledaných výsledků a její zobrazení není nijak enormně zvýrazněné, ale vzhledem k faktu, že za takto umístěnou reklamu se platí vždy až po kliknutí a nikoliv po zobrazení, není toto vnímáno jako velká nevýhoda. V praxi zadavatel reklamy tedy platí až za opravdový zájem zákazníka o produkt. Při zadání inzerátu je možné nastavit denní limit „proklikaných“ finančních prostředků a nabízí tak možnost dobře kontrolovat a plánovat rozpočet na takto zadanou inzerci. V prostředí ryze českého internetu nabízí velmi podobné služby společnost Seznam, Centrum i Atlas.

Velký důraz bude kladen na kampaň prostřednictvím sociálních sítí, především pak sítě Facebook. Jelikož se kampaně na této síti vyznačují vysokou přesností cílení a poměrně nízkou finanční náročností, bude této kampani věnována značná pozornost. Konkrétně se pak předpokládá kvalitní grafické zpracování inzerátu a jasný krátký text, který upoutá cílové skupiny. Jelikož je cílová skupina poměrně široká, tedy muži i ženy,

věková skupina 15 až 55 let, všech stupňů vzdělání atd., nevyklučuje se diferenciaci inzerce právě dle již zmíněných skupin. Uvažuje se tedy např. o rozdílném grafickém zpracování pro muže a ženy, nebo rozdílném textu pro každou věkovou skupinu.

Reklamní spot

V komunikačním mixu nebude chybět krátký reklamní videospot. Ten ale nebude zveřejněn jako televizní reklama, s tou se v komunikačním mixu, vzhledem k její vysoké ceně, vůbec nepočítá. Bude umístěn na webové servery jako jsou youtube.com, stream.cz, lifereport.tv, ad. Dále se nevyklučuje ani vytvoření tzv. virálního videa, jehož podstatou je jeho vtipná, zábavná, či zajímavá forma. Důsledkem by mělo být jeho spontánní šíření po síti, tak aby se šířilo de facto „samo“, resp. aby si ho uživatelé internetu hromadně vzájemně přeposílali. Takové video může mít velký úspěch právě i na sociálních sítích, kde by mohlo oslovit a přilákat značnou část potenciálních zákazníků.

Univerzitní studentské časopisy

Ačkoliv se celý projekt nechce omezovat pouze na cílovou skupinu studentů, je tato skupina velmi početně zastoupena a existuje několik komunikačních kanálů, kterými se na ni nechá dobře cílit. Jedním z takových kanálů jsou bezpochyby studentské časopisy, do kterých bude umístována inzerce. Stejně dobře budou využity nástěnky na fakultách co možná nejvíce škol v České republice, a to nejen vysokých, ale i středních. Tento komunikační kanál může být velmi účinným, při poměrně malých nákladech.

Public relations

Public relations by právě v tomto podnikatelském záměru mohlo hrát důležitou roli a bude tak určitě součástí komunikačního mixu. Management vytvoří několik PR článků na téma: „Ekologie“ a „Bezpečné cestování“ a umístí je na tematicky shodné internetové stránky.

Rozhlasová reklama

Tak aby kampaň byla co možná nejvíc vidět, resp. slyšet, rozhodl se management vznikajícího subjektu pro určitou formu rozhlasové reklamy. Nikoliv však pro klasický reklamní spot, ale pro reklamu formou soutěže. Pro tento záměr bylo vybráno Expres radio, jelikož ho poslouchá velká část cílové věkové skupiny a s tímto druhem propagace mají již dlouhodobé zkušenosti. Princip takové soutěže je položit jednoduchou otázku, na

kterou lze najít odpověď přímo na internetové stránce poskytované služby. Taková otázka nejen, že přivede posluchače na internetovou stránku, ale pokud je dobře položená může uživatele přesvědčit o výhodách služby. Management by navrhol otázku jako např.: Jaká opatření zajistí bezpečnost při smluvení spolujízdy?“.

Sponzoring

Ve spolupráci s produkčními agenturami realizující společenské akce pro studenty bude management subjektu prezentovat novou službu formou sponzoringu. Sponzoring takovýchto akcí bude probíhat především v zimním období, kdy je návštěvnost klubů a studentských společenských akcí citelně větší.

Roční plán komunikačního mixu

Roční plán komunikačního mixu představuje kombinace komunikačních nástrojů vzhledem k ročnímu období, fáze vstupu subjektu na trh a finanční situace. Roční komunikační mix je plánován po jednotlivých měsících. Po jeho uplynutí bude celá kampaň vyhodnocena a budou přijaty změny pro rok další.

Tab. 15 Roční plán komunikačního mixu

měsíc	nástroj	cena v Kč / měsíc
květen 2012	Google reklama	10.000
	Reklamní spot - výroba	15.000
	Kampaň na sociální síti Facebook	10.000
	Bannery na internetových stránkách	0
červen 2012	Google reklama	10.000
	Kampaň na sociální síti Facebook	10.000
	soutěž na Expres radiu	60.000
	Virální video - výroba	5.000
	Bannery na int. stránkách, reklamní spot, PR články	0
červenec 2012	Google reklama	10.000
	Kampaň na sociální síti Facebook	10.000
	soutěž na Expres radiu	60.000
	Bannery na int. stránkách, reklamní spot, PR články, virální video	0
srpen 2012	Google reklama	10.000
	Kampaň na sociální síti Facebook	10.000
	Bannery na int. stránkách, reklamní spot, PR články, virální video	0
	Google reklama	10.000
září 2012	Kampaň na sociální síti Facebook	10.000
	Bannery na int. stránkách, reklamní spot, PR články, virální video	0
	Google reklama	10.000
říjen 2012	Kampaň na sociální síti Facebook	10.000
	Sponzoring studentských party's	20.000
	Bannery na int. stránkách, reklamní spot, PR články, virální video - výroba nového	0
listopad 2012	Kampaň na sociální síti Facebook	10.000
	Sponzoring studentských party's	20.000
	Reklamní spot, PR články, virální video	0
prosinec 2012	Kampaň na sociální síti Facebook	10.000
	Sponzoring studentských party's	20.000
	Reklamní spot, PR články, virální video	0
leden 2013	Kampaň na sociální síti Facebook	10.000
	Sponzoring studentských party's	20.000
	Reklamní spot	0
	PR články, virální video	0
únor 2013	Kampaň na sociální síti Facebook	10.000
	Sponzoring studentských party's	20.000
	Reklamní spot, PR články, virální video	0
březen 2013	Kampaň na sociální síti Facebook	15.000
	Reklamní spot, PR články, virální video	0
duben 2013	Kampaň na sociální síti Facebook	15.000
	Reklamní spot, PR články, virální video	0
náklady celkem		420.000

*Pozn.: Ceny jsou přibližné bez DPH

Hlavní nástroj celé kampaně představuje v letním období **rozhlasová soutěž**, která bude probíhat nepřetržitě dva měsíce. Bude zadána Expres radiu, které má mezi svými posluchači významnou část hlavní cílové skupiny (15 – 55 let) a je oblíbené nejen v hlavním městě, ale po celé České republice i na Slovensku. V zimním období se tímto pilířem reklamní kampaně stane sponzoring studentských společenských akcí. Sponzoring bude realizován s produkční agenturou Bestparty.cz, která má v portfoliu kluby navštěvované hlavní cílovou skupinou.

Po celý rok poběží internetová **kampaň na sociální síti Facebook** a bude jí věnována vysoká pozornost, a to především správnému cílení a oslovení cílové skupiny. Kampaně budou diferencovány podle zájmů uživatelů sociální sítě a takové kampaně by mohly mít jako hlavní motiv aktivitu typickou pro dané roční období. Tato aktivita by se měla stát cílem cestování a jako prostředek tomu využití spolujízdy. Kampaně by potom mohly znít jako výzva, např.: „Pojeď na vodu!“, „Pojeď na hory“, apod.

Reklamní bannery budou tematicky umístovány na internetové stránky zabývající se cestováním, dopravou, ubytováním, ekologií, nějakou formou bezpečí (bezpečnostní dveře, bezpečnostní agentura) dále také na studentské informační weby. Umístění těchto bannerů na stránkách partnerů dojedná management formou barterového obchodu na dobu 6 měsíců. Tím zároveň naplní cíl umístit zdarma tematickou reklamu k aplikaci spolujízdy. Tyto umístěné bannery na internetových stránkách spolujízdy zůstanou po dobu jednoho roku. Podnikatelský záměr tedy počítá s tím, že jeden celý rok nebude výdělečný, zaměří se na získání nových zákazníků, ovládnutí alespoň 1/3 trhu a budování hodnoty značky, tak aby následně bylo možné požadovat vyšší cenu za pronájem reklamní plochy.

Jako podpůrný nástroj celé kampaně poslouží **krátká textová reklamní sdělení** inzerovaná prostřednictvím internetového vyhledávače Google. Dle její úspěšnosti a nákladnosti bude operativně rozhodnuto o délce jejího setrvání v komunikačním mixu.

Aby byl splněn cíl positioningu, musí management do komunikačního mixu zařadit zadávání PR článků. Primárně budou **PR články** zadávány do periodik tvořených studenty, a to hlavně pro finanční nenáročnost a přesnost cílení. Zároveň se ale nevylučuje dražší forma takových PR článků, pokud bude evidentní jejich přínos v daném periodiku.

Společnost Lifereport.tv zpracuje *krátký reklamní spot* a umístí na své stránky, které jsou k umístování firemních prezentačních videí určeny. Takto natočený spot bude zároveň umístěn i na další webové stránky zaměřené na umístování a prohlížení videí, jako např. youtube.com, stream.cz, kde by mělo být zveřejněno i virální video.

7 Závěr

Z literární rešerše je patrné, že existují poměrně rozdílné názory autorů na samotný pojem „Strategický marketing“, na jeho přesnou definici, ale dokonce i na jeho existenci. Zatímco jeden z názorů ho popisuje jako vývojovou fázi marketingu, přičemž strategického charakteru nabývá v okamžiku, kdy se při plánování budoucích činností soustředí na vymezení potenciálních zákazníků a na specifikaci jejich potřeb, jiný pohled říká, že jde o proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může sloužit. Někteří autoři dokonce pojem „Strategický marketing“ vůbec neuvažují a říkají, že účelem marketingu je vytvářet dlouhodobé a vzájemně prospěšné vztahy mezi organizacemi a široce pojatou veřejností. Manažeři by se proto neměli soustředit pouze na řešení každodenních úkolů, ale věnovat se více strategickému rozhodování. Ačkoliv se autoři v přesných definicích strategického marketingu různí, v podstatě všichni vychází z charakteristické vlastnosti samotné strategie, kterou je stanovení strategických cílů v dlouhodobém horizontu. V případě marketingu a marketingového plánování to tedy znamená dlouhodobé marketingové cíle stanovené na základě provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Pro efektivní naplnění stanovené strategie je nezbytně nutné správné využití tzv. taktických nástrojů – 4P. Odpověď na otázku, zda se tedy jedná spíše o taktické, či strategické nástroje, není úplně jednoznačná. Jak bylo řečeno, pro strategický marketing jsou nepostradatelné a často jsou také jako strategické prezentovány. Vykazují přitom charakteristické taktické vlastnosti. Jejich nasazení je možné velmi rychle změnit a právě proto by měly být pravděpodobně uváděny jako nástroje taktické.

Z praktické části diplomové práce, tedy z provedených analýz vnitřního i vnějšího prostředí podniku, vyplývá, že trh s podobnými službami, jako je „spolujízda“, je na našem území poměrně mladý. Stálých zákazníků a účastníků trhu není zatím příliš mnoho, a to dává příležitost vstupu novým subjektům na tento trh. Obecně lze tedy konstatovat, že odvětví je atraktivní a lze očekávat jeho rozvoj. Na trhu byl identifikován poměrně vysoký počet existujících konkurenčních subjektů, ovšem jen nepatrné množství z nich zároveň jako hrozby při vstupu na trh a dalším setrvání na něm. Konkurenční prostředí je tedy poměrně příznivé pro podnikatelský záměr. Marketingové strategie a celkové marketingové koncepce konkurentů nejsou příliš propracované. Tento fakt nabízí příležitost získat konkurenční výhodu právě vypracováním promyšlené marketingové strategie. Jelikož jedi-

nou citelnou nevýhodou každého nového subjektu na trhu je jeho nulový tržní podíl, cílem marketingové strategie je tedy získat v horizontu jednoho roku 1/3 trhu. Tento ambiciózní plán počítá především se získáním úplně nových zákazníků. K tomuto bude spuštěna intenzivní kampaň propagující především bezpečné a ekologické cestování. Značková politika bude nastavena tak, aby značka asociovala právě bezpečí, ekologii, úsporu peněz a času. Na značce a její propagaci bude z velké části postavena celá strategie. Tvorbě značky bude proto věnována maximální pozornost, aby byla schopna „komunikovat“ se zákazníkem. Významným nástrojem při zavádění strategie je komunikační mix, ten byl naplánován na jeden rok a po jeho uplynutí budou znovu provedeny veškeré potřebné analýzy k ohodnocení nového současného stavu. K analýze vnějšího prostředí budou tedy pravděpodobně opět využity PESTLE analýza, Porterův model, metoda strategických map a analýza konkurentů. Ačkoliv tyto analýzy mohou v horizontu jednoho roku upozornit na důležité změny, ještě důležitější bude analýza vnitřního prostředí, která ukáže, jak účinná byla současná strategie a jak dobře byl naplánován komunikační mix. Bude tedy možné provést analýzu zdrojů a kompetencí nikoliv pouze s odhady, ale již s relevantními údaji.

Po uplynutí jednoho roku by hodnota značky měla mít již dostatečnou hodnotu, aby se internetová stránka mohla využít jako reklamní plocha. Vysoce přesné cílení na zákazníka, které bude zajištěno přes apel na bezpečnost a tedy na motivaci uživatelů poskytnout o sobě velké množství osobních informací, bude pak přidanou hodnotou služby jako reklamní plochy. Podnikatelský záměr bude tedy v horizontu jednoho roku představovat pouze investice s cílem zvýšit cenu značky. Po jeho uplynutí bude internetová stránka, využívaná uživateli internetu k vyhledání spolujízdy, pronajímána jako reklamní plocha a tím budou realizovány příjmy finančních prostředků.

8 Seznam literatury

- BLAŽKOVÁ, Martina. *Jak využít internet v marketingu*. Praha: Grada Publishing, 2005. 156 s. ISBN 80-247-1095-1
- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3
- FTOREK, Jozef. *Public relations jako ovlivňování mínění*. Praha: Grada Publishing, 2007. 165 s. ISBN 80-247-1903-7
- GEUENS, Maggie, VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. 81 s. ISBN 978-80-247-0254-4
- GRASSEOVÁ, Ivana a kol. *Analýza podniku v rukou manažera – 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. 321 s. ISBN 978-80-251-2621-9
- TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. *Strategické řízení*. Praha: PEF ČZU v Praze, 2006. 234 s. ISBN 978-80-213-0922-7
- HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miroslav, ODEHNALOVÁ, Dana, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategický marketing*, 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-740-0120-8
- HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1
- HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Praha : Grada, 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8
- KELLER, Kevin, KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha : Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, WONG, Veronica, SAUNDERS, John. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení*. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8
- MACHKOVÁ, Hana, SATO, Alexej, ZAMYKALOVÁ, Miroslava. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. 266 s. ISBN 80-247-0364-5.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4.vyd. Praha: Grada Publishing, 1992. 452 s. ISBN 80-247-1992-4.
- MEFFERT, Heribert, BURMANN, Christoph, KIRCHGEORG, Manfred. *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*. 10. Auflage. Heidelberg: Gabler, 2008. s. 915. ISBN 978-3-409-69018-8

- ŠTĚDRONĚ, Bohumír, BUDIŠ, Petr, ŠTĚDRONĚ, Bohumír jr. *Marketing a nová ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2009. 198 s. ISBN 978-80-740-0146-8
- PŘIKRYLOVÁ, Jana, JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8
- VEBER, Jaroslav a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, 2005. 201 s. ISBN 80-247-1782-4
- VEBER, Jaroslav, SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2
- VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. *Reklama - jak dělat reklamu*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 189 s. ISBN 978-80-247-2001-2.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. *Psychologie reklamy*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 296 s. ISBN 978-80-247-2196-5.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. Praha : C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-740-0115-4.
- PANOCHOVÁ, Lucie. Marketing pro udržitelný rozvoj. *Marketingové noviny* [online]. Dostupné z URL: http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=2278)
- NĚMEC, Robert. Marketingový mix - jeho rozbor, možnosti využití a problémy. Dostupné z URL: <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>
- VLK, František. Alternativní pohony motorových vozidel. Dostupné z URL: <http://www.sinz.cz/archiv/docs/si-2004-04-212-224.pdf>
- HORČÍK, Jan. Českou republiku má pokrýt síť rychlodobíjecích stanic pro elektrická auta. Dostupné z URL: <http://www.hybrid.cz/ceskou-republiku-ma-pokryt-sit-rychlodobijecich-stanic-pro-elektricka-auta>
- SEDLÁČKOÁ, Veronika. Senát odmítl úplné odstranění billboardů do pěti let. Dostupné z URL: http://www.rozhlas.cz/zpravy/spolecnost/_zprava/senat-odmitl-uplne-odstraneni-billboardu-do-peti-let--1032091

9 Seznam příloh

PŘÍLOHA A PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ JAKO NEPŘETRŽITÝ PROCES

PŘÍLOHA B DŮLEŽITÉ KOMPONENTY MARKETINGOVÉ SITUAČNÍ ANALÝZY

PŘÍLOHA C PŘÍKLADY OTÁZEK SLEDOVANÝCH V ANALÝZE ZÁKAZNÍKŮ

PŘÍLOHA D PROFIL SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK OBCHODNÍ JEDNOTKY

PŘÍLOHA E FUNKCIONÁLNÍ OBLASTI ANALÝZY ZDROJŮ

PŘÍLOHA F USPOŘÁDÁNÍ STRATEGICKÉHO MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ

PŘÍLOHA G NEJČASTĚJI POUŽÍVANÁ SEGMENTAČNÍ KRITÉRIA PRO SPOTŘEBNÍ TRHY

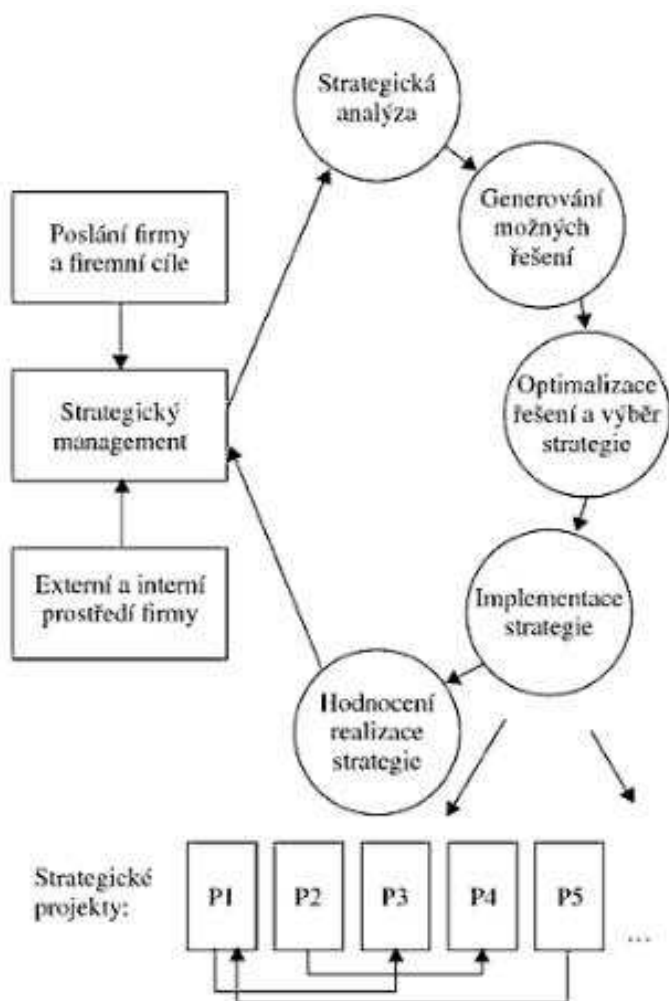
PŘÍLOHA H POSTUP ZÍSKÁNÍ SOUHLASU KE ZPRACOVÁNÍ DAT UŽIVATELE INTERNETU

PŘÍLOHA I STRATEGICKÉ PRIORITY MPO ČR PRO 2014 - 2020

PŘÍLOHA J DOBÍJECÍ STANICE ČEZ

PŘÍLOHA K PRŮZKUM

Příloha A Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces



Zdroj: Hanzelková a kol., 2009, s. 7

Příloha B Důležité komponenty marketingové situační analýzy

Komponenty situační analýzy	Související faktory	Důležité určující faktory
Trh	Celý trh	<ul style="list-style-type: none"> • vývoj • růst • pružnost
	Jednotlivé obory	<ul style="list-style-type: none"> • stav vývoje, stupeň nasycenosti • rozdělení trhu
	Části trhu	<ul style="list-style-type: none"> • struktura poptávky • stupeň nahraditelnosti • silné stránky produktu
Účastníci trhu	Výrobci	<ul style="list-style-type: none"> • postavení na trhu • produktová a programová orientace • silné stránky nabídky
	Konkurence	<ul style="list-style-type: none"> • konkurenční výhody • stupeň diference • silné stránky plánu
	Zprostředkovatelé odbytu	<ul style="list-style-type: none"> • výkon funkcí, struktura sortimentu, odkrytí trhu
	Pomocníci odbytu	<ul style="list-style-type: none"> • výkon funkcí – exekutiva
	Konzumenti	<ul style="list-style-type: none"> • potřeby • kupní síla • postoj
Marketingové nástroje	Produktový mix	<ul style="list-style-type: none"> • produktové a programové silné stránky • flexibilita nabídky
	Komunikační mix	<ul style="list-style-type: none"> • stupeň popularity a komunikace s medií • reklamní strategie
	Cenový mix	<ul style="list-style-type: none"> • cenová hladina • cenové rozpětí, struktura slev
	Distribuční mix	<ul style="list-style-type: none"> • hustota distribuční sítě • schopnost dodání, dodavatelské výhody
Prostředí	Příroda	<ul style="list-style-type: none"> • klima • infrastruktura
	Hospodářství - ekonomie	<ul style="list-style-type: none"> • konjunktura • růst
	Společnost	<ul style="list-style-type: none"> • společenské normy • životní styl
	Technologie	<ul style="list-style-type: none"> • věda • technický pokrok
	Právo a politika	<ul style="list-style-type: none"> • právní normy • politické instituce

Zdroj: Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2008, s. 231

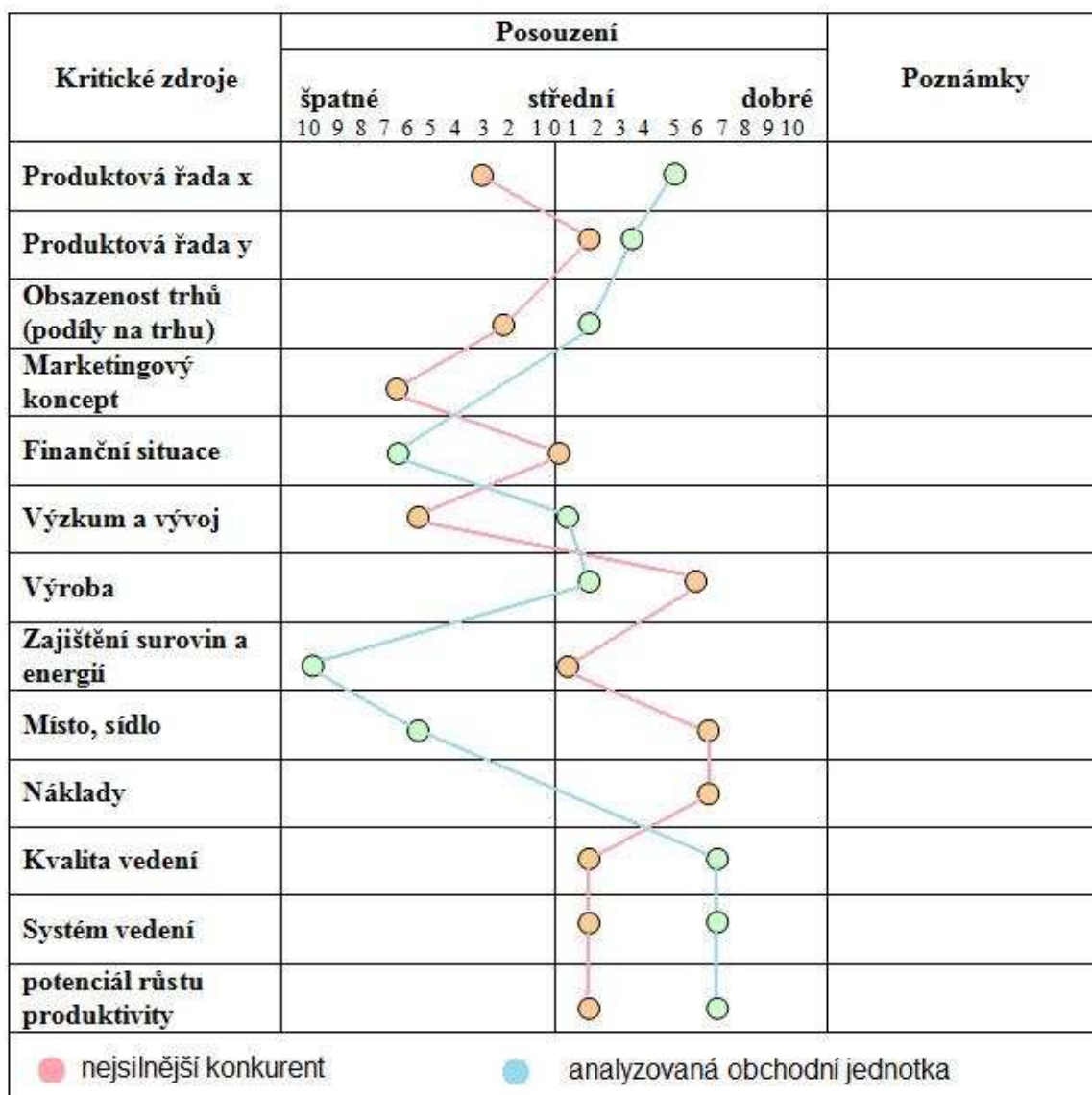
Příloha C Příklady otázek sledovaných v analýze zákazníků

<p style="text-align: center;">Analýza obchodních partnerů, odběratelů</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kdo jsou naši odběratelé? • Kolik jich je? • Jaké potřeby mají naši odběratelé? • Jak vysokou cenu jsou ochotni zaplatit? • Za jakých podmínek jsou naši odběratelé s námi ochotni obchodovat? • Co vše je potřeba k uzavření zakázky? • Jak dlouho trvá uzavřít zakázku? • Jaké distribuční cesty používají naši odběratelé? • Spolupracují naši odběratelé s našimi konkurenty? S kterými? Jaká je tato spolupráce?
<p style="text-align: center;">Analýza odbytových cest</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kolik a jaké distribuční články používáme? • Používáme správné distribuční články? • Je efektivní využívat distribuční články, nebo dodávat přímo zákazníkům? • Jakou distribuční strategii využíváme? • Jak vybereme nejlepší distribuční cesty pro naše výrobky? • Můžeme dodávat naše výrobky/služby přes internet? • Jak přesvědčíme kvalitní distributory prodávat naše výrobky? • Jak nejlépe vysvětlíme výhody našeho výrobku distributorům? Jak je naučíme nejlépe vysvětlit výhody výrobku spotřebiteli? • Dodávají naši distributoři do všech našich zákaznických segmentů? • Jak hodnotíme efektivnost distribučních článků?
<p style="text-align: center;">Analýza konečných zákazníků</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kdo jsou naši současní zákazníci? • Kdo mohou být naši zákazníci? • Kolik jich je? • Jak dlouho od nás jednotliví zákazníci nakupují? • Jaké potřeby mají naši zákazníci? Jaké skryté potřeby mají naši zákazníci? Jak se současné potřeby mohou změnit v budoucnu? • Jaké praktické problémy se snaží naši zákazníci řešit? • Jaké emocionální problémy se snaží řešit?

Zdroj: Blažková, 2007, s. 68

Příloha D Profil silných a slabých stránek obchodní jednotky

Obr. 10 Profil silných a slabých stránek obchodní jednotky



Zdroj: Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2008, s. 235

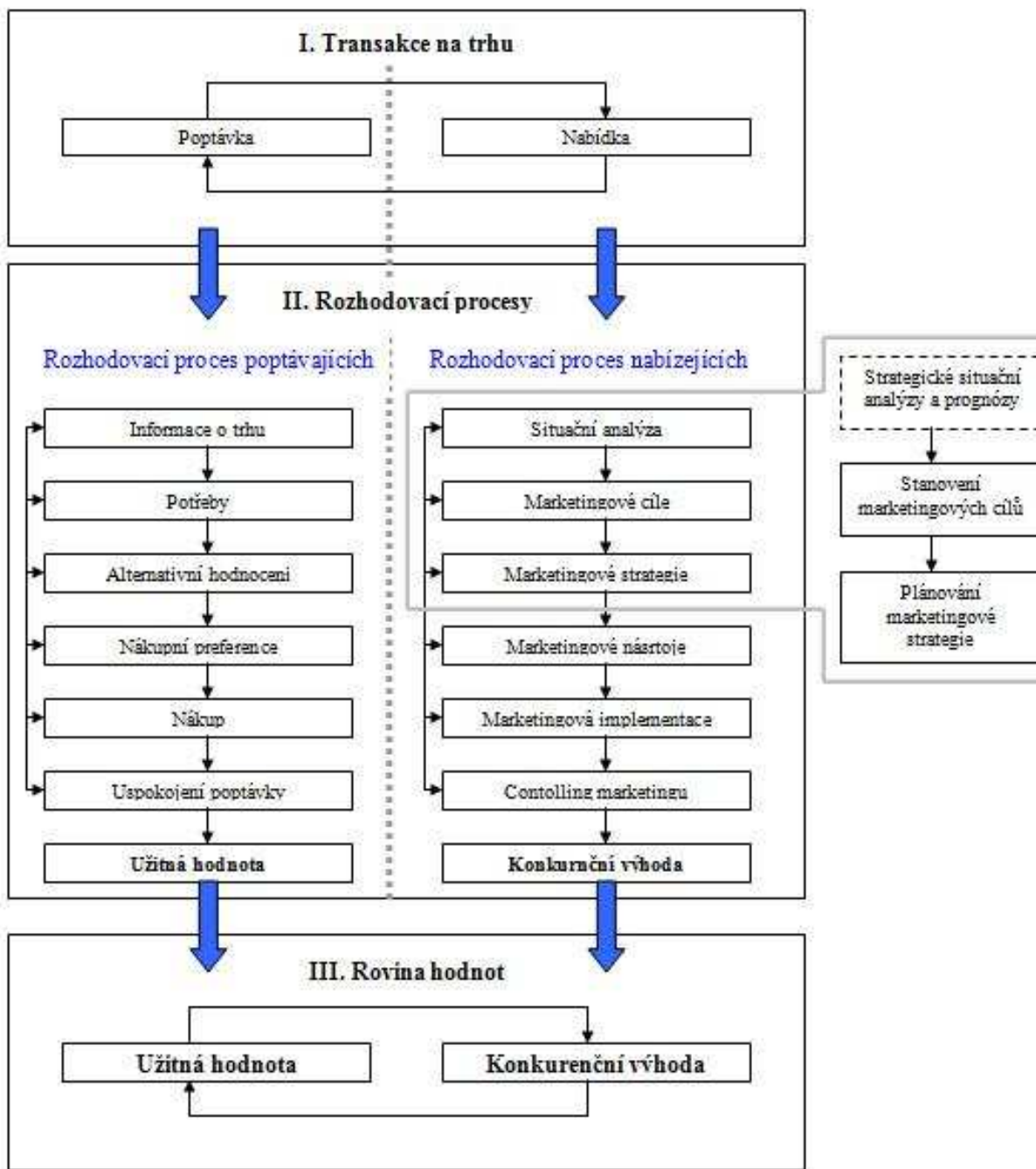
Příloha E Funkcionální oblasti analýzy zdrojů

FUNKCIONÁLNÍ OBLAST (ZDROJ)	HLAVNÍ FAKTORY
MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> • Výrobky a služby: rozsah výrobních řad, značky, stadia životních cyklů • Patenty • Počet a kvalifikace prodejců • Distribuční kanály • Informace o trhu
VÝROBA	<ul style="list-style-type: none"> • Umístění výrobních kapacit • Stroje a zřízení • Kapacita výroby • Výrobní procesy • Systémy plánování a výroby • Kontrola kvality • Dodávky
VÝZKUM A VÝVOJ	<ul style="list-style-type: none"> • Rozpočet • Technologická podpora • Kvalita výzkumného týmu • Úspěchy a reputace • Výdaje ve srovnání s průměrem odvětví
INFORMACE	<ul style="list-style-type: none"> • Organizační znalosti a rozsah jejich sdílení • Informační systémy • Řešení problémů – procedury, schopnosti
FINANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Kapitálová struktura • Pracovní kapitál • Cash-flow • Metody kalkulace nákladů • Struktura vlastníků • Vztahy s věřiteli
LIDSKÉ ZDROJE	<ul style="list-style-type: none"> • Počet a kvalifikace • Dovednosti a zkušenosti • Věková struktura • Fluktuace a absence • Vzdělávací politika • Motivace a podniková kultura • Manažerské dovednosti

Tab. 3 Funkcionální oblasti analýzy zdrojů (Tichá, Hron, 2002, s. 100).

Příloha F Uspořádání strategického marketingového plánování

Obr. 8 Uspořádání strategického marketingového plánování



Zdroj: Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2008, s. 230

Příloha G Nejčastěji používaná segmentační kritéria pro spotřební trhy

Geografická	
Světadíl, země	Severní Amerika, západní Evropa, Střední východ, atd.
Region	Pacifik, severovýchod USA, jižní Atlantik, atd.
Velikost měst a obcí (počet obyvatel)	méně než 5 000, 5 000-20 000, 20 000-50 000, 50 000-100 000, atd.
Hustota osídlení	města, předměstí, venkov
Podnebí	mírné, tropické, severské
Demografická	
Věkové skupiny	méně než 6 let, 6-11, 12-19, 20-34, 35-49, 50-64, 65 a více
Pohlaví	muži, ženy
Velikost rodiny	1-2, 3-4, 5 členů a více
Fáze života	mladí a svobodní, mladí bezdětní manželé, mladí manželé s malými dětmi, střední věk – manželé s dětmi, střední věk – manželé bez dětí, střední věk – svobodní, nebo rozvedení, ostatní
Průměrný roční příjem (v dolarech)	pod 10 000, 10 000-20 000, 20 000-30 000, 30 000-50 000, 50 000-100 000, více
Vzdělání	základní, středoškolské bez maturity, středoškolské s maturitou, vysokoškolské
Náboženství	katolické, protestantské, židovské, muslimské, hinduistické a další
Etnická příslušnost	Asijci, Hispánci, běloši, černoši
Generační příslušnost	„Baby Boomers“ – poválečná generace, generace X, generace Y
Národnost	Severoameričané, Jihoameričané, Britové, Francouzi, Němci, Italové, Japonci
Psychografická	
Společenské třídy	nejslabší společenská třída, nižší společenská třída, pracující střední třída, vyšší a střední třída, bohatí, nejbohatší třída
Životní styl	úspěšní, dřiči, bojující
Osobnost	pasivní, ambiciózní, autoritářská, společenská
Behaviorální	
Nákupní příležitost	pravidelné nákupy, nákupy při výjimečných příležitostech
Hledaný užitek	kvalita služby, úspora, snadné používání, rychlost
Uživatelský status	neuživatelé, bývalí uživatelé, potenciální uživatelé, uživatelé, kteří zakoupili výrobek poprvé, pravidelní uživatelé
Frekvence užití	náhodný uživatel, průměrný uživatel, častý uživatel
Loajalita – věrnost	žádná, průměrná, vysoká, absolutní
Připravenost k nákupu	spotřebitel produkt vůbec nezná, zná ho částečně, je informován, má zájem o nákup, přeje si produkt koupit, je rozhodnut pro nákup
Postoj k produktu	nadšený, pozitivní, indiferentní, negativní, nepřátelský

Zdroj: Kotler, Armstrong, 2007, s. 335–336

Příloha H Postup získání souhlasu ke zpracování dat uživatele internetu

	Opt-Out	Opt-In	Confirmed Opt-In	Double Opt-In
Popis	účastník je od začátku zapsán v databázi a musí být sám aktivní, aby byla jeho adresa z databáze vyřazena	uživatel zadá své údaje sám, např. v nějakém webovém formuláři a obdrží potvrzení na int. stránce	uživatel obdrží po registraci, např. na domovské stránce, potvrzení prostřednictvím emailu	Confirmed Opt-In při kterém uživatel ověří potvrzovací email přes zpětnou odpověď
Komentář	legální pouze u již stávajících zákazníků	absence ověření správnosti emailové adresy, vysoké nebezpečí zneužití třetí stranou	totožnost identity zadávajícího a skutečným majitelem emailové schránky je nejistá, vysoké nebezpečí zneužití třetí stranou	nejnákladnější, ale nejjistější postup, nepatrné nebezpečí zneužití
Příklad	<input type="checkbox"/> Ano, chtěl bych získávat další informace a obchodní sdělení společnosti xy.	<input type="checkbox"/> Ano, chtěl bych získávat další informace a obchodní sdělení společnosti xy.	Od: register@xyz.com Pro: erik@prikklad.cz Předmět: Registrace u xyz.com Vážený pane Příklade, děkujeme za Vaši registraci	Od: register@xyz.com Pro: erik@prikklad.cz Předmět: Registrace u xyz.com Vážený pane Příklade, děkujeme za Vaši registraci u xyz.com. Pro potvrzení správnosti vaší emailové adresy klikněte prosím na následující link: www.xyz.com/...

Zdroj: Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2008, s. 666

PŘÍLOHA I Strategické priority MPO ČR pro 2014 - 2020

Strategická priorita	Oblast podpory	Typ podpory	Prostředky SF	Prostředky státního rozpočtu
Kultivace podnikatelského prostředí a Rozvoj poradenských služeb pro podnikání*	Zvyšování kvality poradenských služeb a zvyšování informovanosti	Dotace	x	x
	Poradenské služby pro podnikání založené na znalostech - mentoring, technologický scouting, koučing a technologický foresighting	Dotace	x	-
	Podpora zavádění managementu kvality	Dotace	x	-
	Podpora dobrovolných přístupů a rozvoj společenské odpovědnosti podniků	Dotace	x	-
	Podpora podnikavosti (pořádání soutěží o nejlepší podnikatelský záměr či zakládání firem)	Dotace	x	-
Rozvoj podnikání založeného na podpoře výzkumu, vývoje a inovací	Upgrading malých a středních podniků k podnikání založenému na inovační konkurenční výhodě	Dotace, zvýhodněné úvěry, zvýhodněné záruky, rizikový kapitál	x	-
	Podpora vlastních výzkumných a vývojových kapacit MSP	Dotace	x	-
	Podpora spolupráce MSP a vysokých škol a výzkumných institutů	Dotace	x	-
	Podpora rozvoje klastrů	Dotace	x	-
	Podpora rozvoje VTP, PI a CTF a jejich služeb	Dotace	x	-
	Podpora transferů znalostí a technologií	Dotace	x	-
	Podpora komercializace výsledků VaV, užší propojení VaV a inovací s poptávkou MSP	Dotace, zvýhodněné záruky, rizikový kapitál	x	-
	Podpora zavádění technických a netechnických inovací v podnicích a nových technologií	Zvýhodněné úvěry, zvýhodněné záruky	x	x
	Podpora zavádění nových produktů na bázi moderních technologií	Zvýhodněné úvěry, zvýhodněné záruky	x	-
	Podpora ochrany průmyslového vlastnictví	Dotace	x	-
	Podpora designu	Dotace	x	x
	Rozvoj digitální ekonomiky - center progresivních ICT služeb	Zvýhodněné úvěry	x	-
	Podpora začínajících malých a středních podnikatelů	Zvýhodněné úvěry, zvýhodněné záruky, rizikový kapitál	x	x
Podpora podnikatelské a inovační infrastruktury	Podpora podnikatelské a inovační infrastruktury	Dotace	x	x
	Rozvoj průmyslových zón a parků	Dotace	x	x
	Podpora výstavby nájemních objektů	Dotace	x	-
	Podpora rekonstrukce podnikatelských objektů	Dotace	x	-
	Regenerace brownfieldů	Dotace	x	-
	Podpora podnikatelských inkubátorů a inovačních center	Dotace	x	-
	Infrastruktura pro rozvoj progresivních ICT	Dotace	x	x
	Rozvoj strategických služeb a center sdílených služeb	Dotace	x	-
	Podpora investic do technologického a laboratorního vybavení	Dotace	x	x
	Podpora zavádění moderních technologií	Dotace	x	x
Podpora opravárenských center high-tech výrobků a technologií	Dotace	x	-	

Strategická priorita	Oblast podpory	Typ podpory	Prostředky SF	Prostředky státního rozpočtu
Podpora internacionalizace MSP a Rozvoj vzdělávání pro podnikání	Vzdělávání a školení zaměřené na internacionalizaci	Dotace	x	-
	Podpora hledání obchodních partnerů a vytváření sítí spolupráce	Dotace	x	-
	Partnerské sítě, podpora rozvoje znalostí pro internacionalizaci podnikání	Dotace	x	-
	Podpora účasti MSP na specializovaných veletrzích a výstavách	Dotace	-	x
	Poskytování ICT služeb pro malé a střední podniky	Dotace	x	-
	Rozvoj profesního vzdělávání pro podnikání	Dotace	x	-
	Podpora infrastruktury pro firemní vzdělávání a školení	Dotace	x	-
	Rozvoj školicích středisek	Dotace	x	-
	Podpora technického vzdělávání a speciálních školení	Dotace	x	-
	Rozvoj klíčových dovedností	Dotace	x	-
	Podpora školení pro větší zapojení MSP do veřejných zakázek	Dotace	x	-
	Podpora MSP v rámci veřejných zakázek prostřednictvím záruk za jistoty	Zvýhodněné záruky	-	x
	Udržitelné hospodaření s energií a rozvoj inovací v energetice	Modernizace stávajících zařízení na výrobu energie pro vlastní potřebu vedoucí ke zvýšení jejich účinnosti	Zvýhodněné úvěry, zvýhodněné záruky	x
Zavádění a modernizace systémů měření a regulace		Dotace	x	x
Modernizace, rekonstrukce a snižování ztrát v rozvodech elektřiny a tepla		Zvýhodněné úvěry, zvýhodněné záruky	x	x
Zlepšování tepelně technických vlastností budov, s výjimkou rodinných a bytových domů		Dotace	x	x
Využití odpadní energie v průmyslových procesech		Zvýhodněné úvěry, zvýhodněné záruky	x	x
Zvyšování energetické účinnosti zaváděním kombinované výroby elektřiny a tepla		Zvýhodněné úvěry, zvýhodněné záruky	x	x
Snižování energetické náročnosti/zvyšování energetické účinnosti výrobních a technologických procesů		Zvýhodněné úvěry, zvýhodněné záruky	x	x
Výstavba nových a rekonstrukce stávajících výrobních zařízení na výrobu a rozvod elektrické energie a tepla vyrobené s využitím obnovitelných a druhotných zdrojů energie		Dotace	x	x
Podpora vyššího využívání druhotných surovin	Dotace	x	-	

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu – www.mpo.cz

Příloha J Dobíjecí stanice ČEZ

Již vystavěné dobíjecí stanice v Praze



Zdroj: www.futuremotion.cz

Výhled do roku 2013 v Praze a celé ČR



Zdroj: www.futuremotion.cz

Příloha K Průzkum

Instrukce pro vyplnění dotazníku (nápověda)

Spolujízda, v čem spočívá princip této služby...

Pro konkrétnější představu uvažujme modelovou situací:

- Karel bydlí v Brně a chystá se jet do Prahy, vlastní automobil a pojedě sám.
- Tereza a Pavel jsou také z Brna a rovněž plánují cestu do Prahy, automobil nevlastní, jezdí tedy běžně vlakem, či autobusem.
- Tereza s Pavlem neznají osobně Karla, na internetové stránce se však domluví na čase, místě a dalších podrobnostech a do Prahy pojedou spolu, přičemž Tereza a Pavel přispějí Karlovi na PHM (benzin, nafta, LPG, CNG, el.energie,...)
- Služba "Spolujízda" spočívá v poskytnutí nástroje, tedy zmíněné internetové stránky, pro spojení těchto vzájemně cizích lidí se stejným cílem.

Odpovědi respondentů

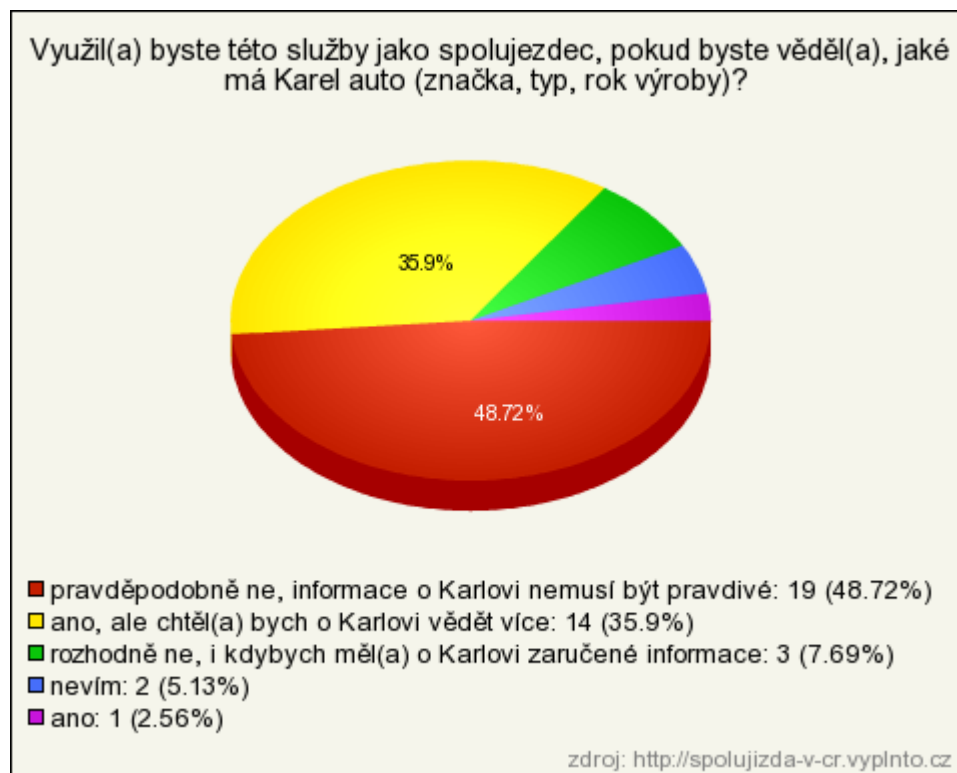
1. Slyšeli jste již někdy o výše popsané službě "Spolujízda" (nebo z němčiny Mitfahrgelegenheit, Mitfahrzentrale)?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se mu zobrazily další otázky [*ano* → otázka č. 4, *ne* → otázka č. 2].



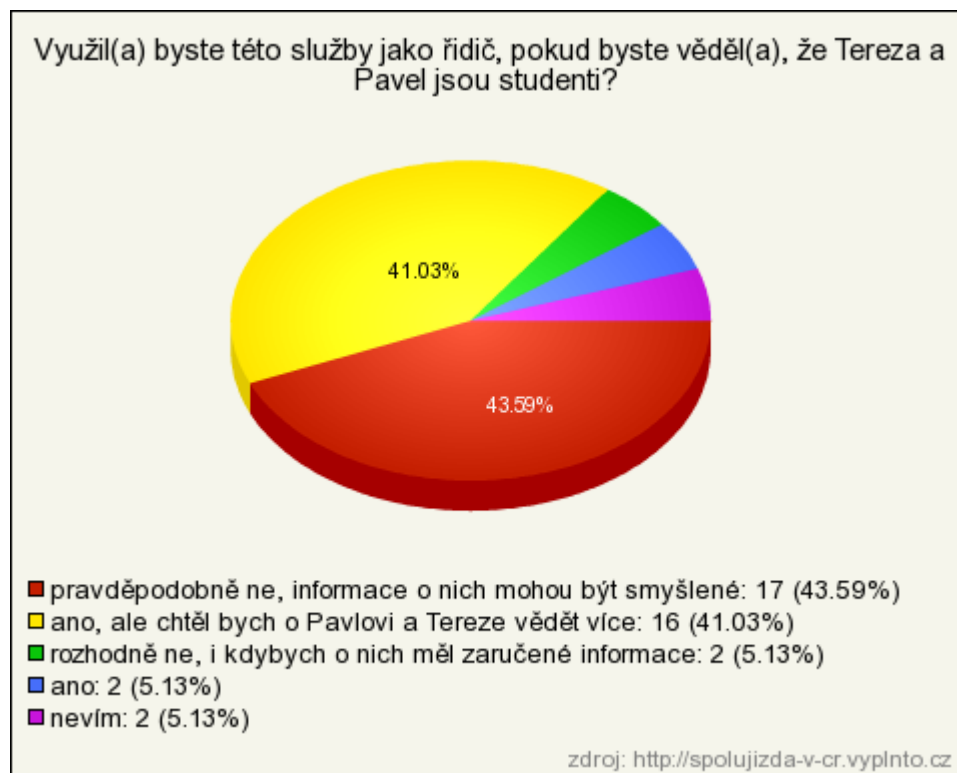
2. Využil(a) byste této služby jako spolujezdec, pokud byste věděl(a), jaké má Karel auto (značka, typ, rok výroby)?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.



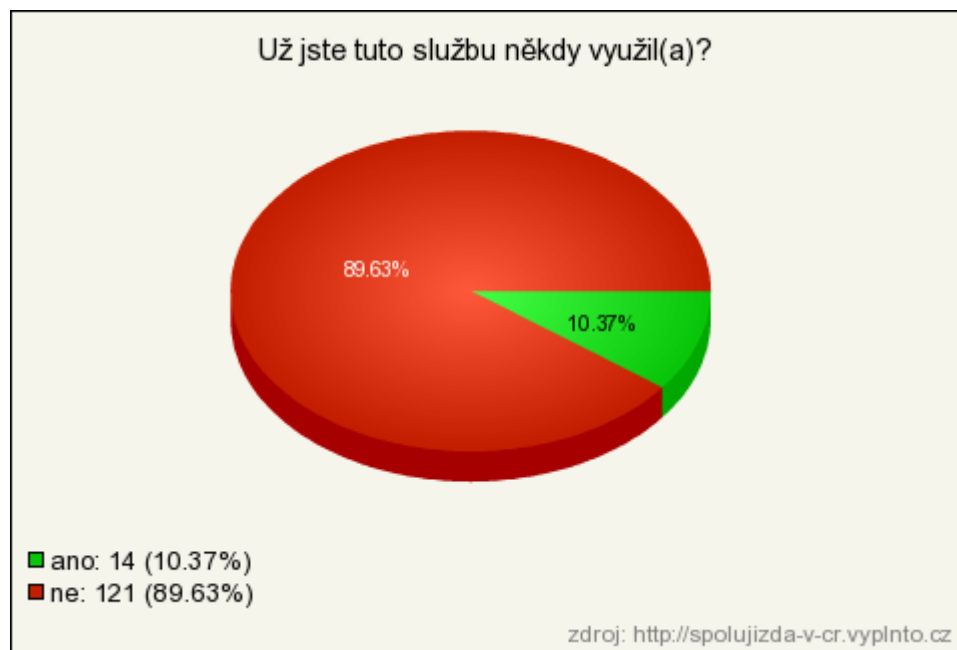
3. Využil(a) byste této služby jako řidič, pokud byste věděl(a), že Tereza a Pavel jsou studenti?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.



4. Už jste tuto službu někdy využí (a)?

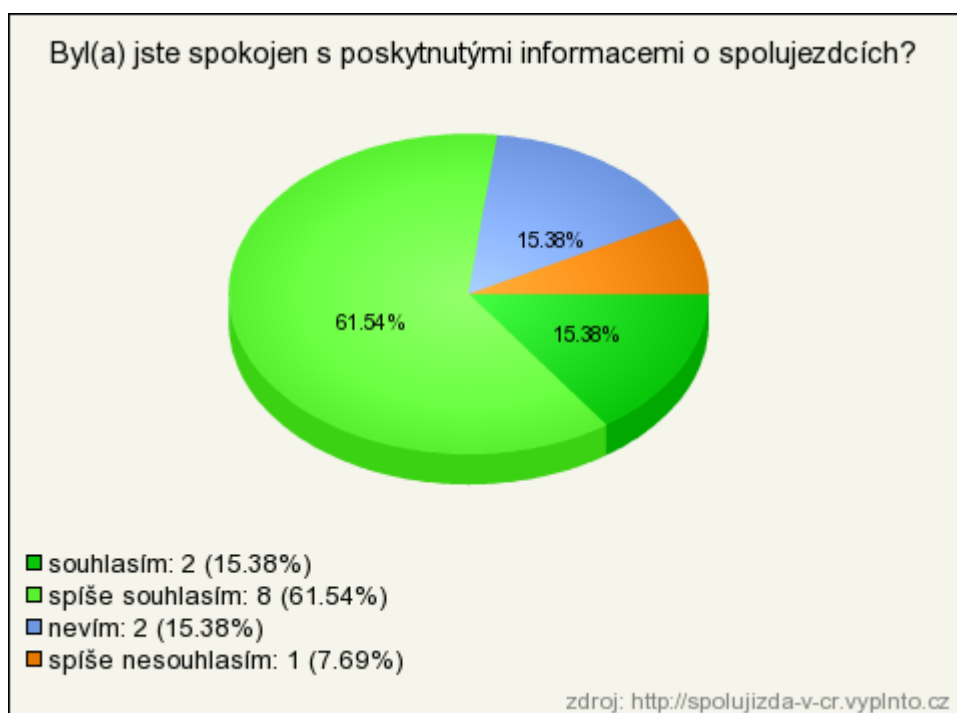
Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se mu zobrazily další otázky [**ano** → otázka č. 5, **ne** → otázka č. 7].



5. Byl(a) jste spokojen s poskytnutými informacemi o spolujezdcích?

Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi:

- „souhlasím”,
- „spíše souhlasím”,
- „nevím”,
- „spíše nesouhlasím” a
- „nesouhlasím”.



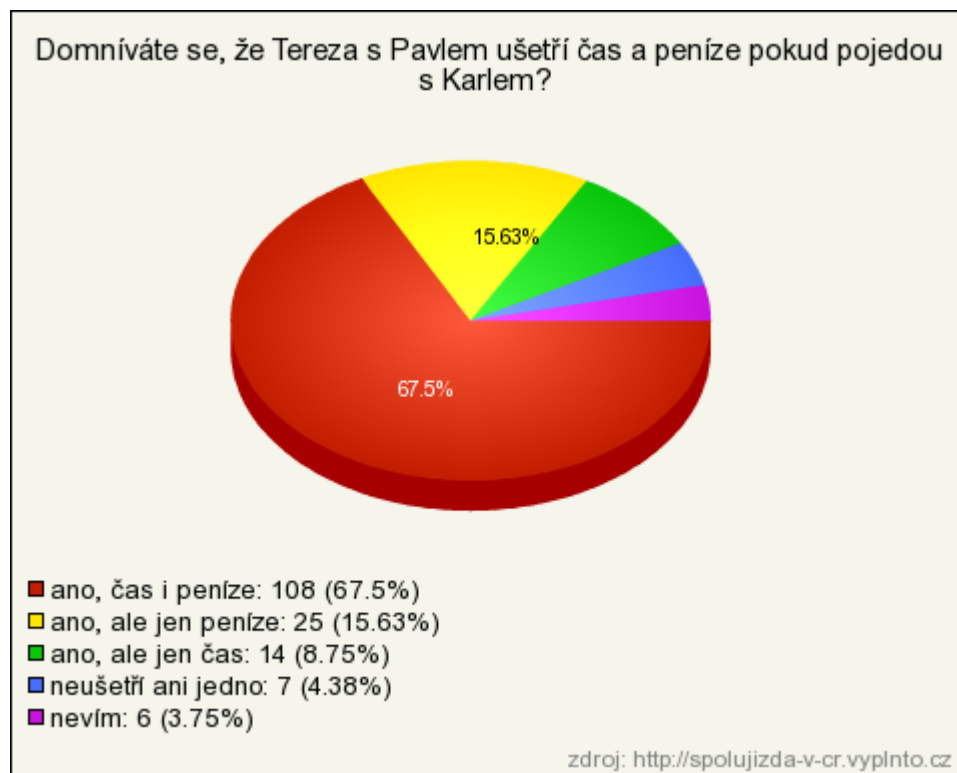
6. Ušetřil(a) jste využitím služby čas, nebo peníze?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.



7. Domníváte se, že Tereza s Pavlem ušetří čas a peníze pokud pojedou s Karlem?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.



8. Jak je pro Vás úspora času či peněz při cestování důležitá?

Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout na každém řádku mezi dvěma odpověďmi.

Kritérium	Škála	Průměr*	Rozptyl
čas vs. peníze	2-1-0-1-2	-0.104	1.515

* S výjimkou škál 1-2-3-4-5 a 1-2-3-4-5-6-7 odpovídají záporné hodnoty prvnímu výrazu.

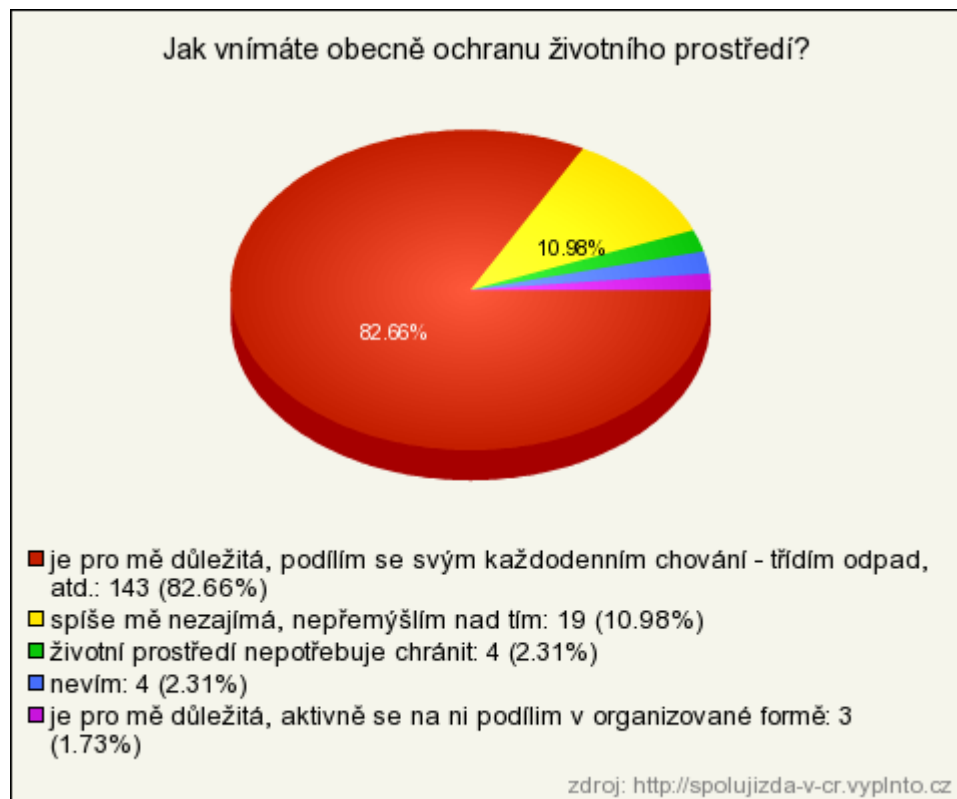
9. Řekl(a) byste, že by masové užívání této služby mělo vliv na životní prostředí?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.



10. Jak vnímáte obecně ochranu životního prostředí?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.



11. Seřad'te prosím následující možnosti dle bezpečnosti od nejbezpečnějšího (1) po ten nejnebezpečnější (7). Každé jedné možnosti přísluší pouze jedno hodnocení na škále 1-7.

Povinná otázka, respondent musel u každé z nabízených odpovědí určit jedinečné pořadí.

Odpověď	Průměrné pořadí	Rozptyl
letecká	1.838	2.76
vlaková	2.578	1.77
autobusová	3.792	1.194
spolujízda (Mitfahrgelegenheit)	5.197	1.152
jízda vlastním autem	3.249	1.701
jízda autem s přáteli, či příbuznými	4.561	1.576
cestování "stopem"	6.786	1.035

12. Zvolte prosím Vaše pohlaví:

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.



13. Zvolte prosím Vaší věkovou skupinu:

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.



14. Zvolte prosím Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.



Komentáře respondentů

- „Co se týče bezpečnosti, spolujízda, jízda s přáteli i stopem mi přijde úplně stejná. O ochraně životního prostředí velmi přemýšlím, zejména v rovině např. emisní povolenky jsou jen k tomu, že se celá výroba přesune do Asie atd. Nesnáším fanatismus, např. nespotřebuje se na solární panel víc svinstva, než které se tím ušetří? Úspora čas/peníze. Podle mě záleží na délce cesty. Tudíž pro mě nezodpověditelné. Jezdila jsem spolujízdou do Bruselu, tady jsem ocenila hlavně úsporu času. Na trase Praha-Brno by to bylo asi spíše o penězích.“
- „Dobré využití pro mladé.“
- „Dobrý nápad, osobně když cestuji se pídím po tom, zda někdo ze známých nemá společnou cestu a snažím se spojit.“
- „Dost podobné jako "stop" akorát, že je domluvený. Pořád se jedná o cizího člověka, který toho může zneužít. Tento způsob dopravy bych volila, pouze pokud se jednalo o kamaráda, nebo opravdu známého člověka. Informace o dotyčném řidiči mohou být zkresleny. Neznamená, že když přepraví 100x "spolujezdce" v pořádku a bez problému, že po 101 se z něho nevyklube deviant, který si pouze hledal nějakou oběť. Určitě bych tuto službu nevyužila.“
- „Je nebezpečné si sedat do auta k řidiči, jehož styl jízdy, zkušenosti a reakci v krizových situacích neznáme. Už vůbec bych si nedohodla "spolujízdu" s neznámým člověkem.“
- „Jelikož jsem studoval v Kolíně nad Rýnem, jednalo se o velmi využívanou službu, jak se dostat do Čech za menší náklady. V Čechách jsem se s touto službou nesetkal, a ani bych ji nevyužil, jelikož již vlastním auto - z mého pohledu spíše vhodné pro studenty.“
- „Mám strach, aby tento způsob dopravy nebyl zneužíván ke krádežím. Místo úspory za dopravu by přepravující mohl být neznámými lidmi, které přepravuje, okraden.“
- „Nemyslím si, že by hromadné využití spolujízdy mělo pozitivní dopad na životní prostředí. Je třeba zvážit možný počet cestujících v autobusu a rozdělit jej do x automobilů. Opravdu bude mít těchto x automobilů na ŽP menší dopad nežli jeden autobus (výfukové plyny, samotná výroba prostředku/-ů, apod.).“

- „Nemyslím, že cestovat jako "spolucestující" je účelné v rámci ČR spíše mi to přijde zajímavé na dlouhé vzdálenosti.“
- „O tomto typu dopravy jsem slyšela, avšak já osobně bych pravděpodobně nevyužila. Občas nevěřím přátelům, natož cizím lidem za volantem, nejraději řídím sama. Nevím přesně, jak funguje bezpečnost z hlediska např. přepadení, či okradení (jestli je nějaký web s referencemi cestovatelů) - zde vidím také potenciální nebezpečí. Úspora času, nepředpokládám, že zrovna na trase Praha-Brno by byla značná, na jiných trasách věřím, že ano. Úspora financí je předpokládám závislá na ceně pohonných hmot. V tuto chvíli myslím, že již ve 2 lidech je levnější jet autem, než autobusem, ale v rámci skupinových slev je zase možná vlak levnější.“
- „Přijde mi zajímavé, že ač mi služba přijde celkově užitečná a nápad se mi líbí, tak mi osobně přijde potencionálně docela nebezpečná a nevím, jestli bych ji využila jako jednotlivce. Asi bych musela jet alespoň s jedním známým.“
- „Přínosem tohoto druhu přepravy je zejména finanční úspora, možnost vybrat si čas odjezdu (resp. přepravce s vhodnějším časem odjezdu), někdy snad i časová úspora.“
- „Spolujízda je zajímavá podle mě pro studenty, ale pro dospělé, mající většinou vlastní auto, rodinu atd. už je to asi pasé.“
- „Spolujízda mi připadá jako super věc. Ale ruku na srdce - nikdy bych si do svého auta nevzala cizího člověka.“
- „Spolujízdu považuji za bezesporu pohodlnější způsob cestování, když není možné jet vlastním autem. Například do ciziny bych tak klidně jela.“
- „Určitě je to zajímavá věc, ale pro řidiče je hodně důležité co jsou zač jeho spolujezdcí (hlavně jak se chovají a projevují) a taky naopak.“
- „V dnešní době bych autostop ani spolujízdu nikomu nedoporučil, je to podle mne velmi nebezpečné.“