

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Marketingová strategie společnosti Smartguide

Bc. Martin Rác

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Martin Rác

Ekonomika a management

Název práce

Marketingová strategie společnosti SmartGuide

Název anglicky

Marketing strategy of the SmartGuide company

Cíle práce

Cílem práce je vytvoření marketingové strategie společnosti SMARTGuide.

Metodika

Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část (vytvořená na základě studia odborné literatury) se zaměřuje na objasnění základních pojmů, nutných pro pochopení zkoumané problematiky a vlastní práce. Zaměřuje se především na pojmy z oblastí marketingu, B2B trhu a strategie podniku.

Následuje vlastní práce, v rámci které je úvodem představena firma a její činnost. Dále navazuje analýza vnějšího a vnitřního prostředí pro identifikaci významných vlivů a jejich následné vyhodnocení pomocí SWOT a EFE/IFE matic. Na základě těchto poznatků a analýzy podnikem stanovených marketingových cílů jsou navržena doporučení pro úpravu stávající marketingové strategie zkoumané firmy, přičemž pro tyto doporučení je stanoven i očekávaný finanční rozpočet.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

marketing, marketingová strategie, B2B, marketingový mix, SWOT, situační analýza, strategie, online marketing

Doporučené zdroje informací

BUREŠOVÁ, Jitka, 2022. Online marketing: od webových stránek k sociálním sítím. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-1680-5.

HALL, Simon. Innovative B2B Marketing: New Models, Processes and Theory. Velká Británie: Kogan Page, 2017. ISBN 9780749480806

CHARLES. W. L., Hill a Jones GARETH R., 2011. Essentials of Strategic Management. 3. Boston: Cengage Learning. ISBN 978-0547194325.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, c2004. Marketing. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 14. vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 7. 3. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 13. 3. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2023

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 31.03.2023

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Ladislavu Pilařovi, MBA, Ph.D. za jeho vedení při tvorbě této práce. Dále bych rád poděkoval společnosti Smartguide za poskytnutí odborných konzultací. Taktéž chci poděkovat všem svým spolužákům a přátelům, kteří mě po celou dobu podporovali.

Marketingová strategie společnosti Smartguide

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá tématem tvorby marketingové strategie ve společnosti Smartguide. Hlavním cílem této práce je vytvoření souboru návrhů a doporučení pro úpravu současné marketingové strategie společnosti za účelem jejího zlepšení. Dílčím cílem této práce je analýza současného stavu prostředí společnosti a to jak z pohledu vnějšího, tak vnitřního.

Práce je rozdělena na 2 části. První část (teoretická část) je zpracována formou literární rešerše, v rámci které jsou vysvětlena základní teoretická východiska, pojmy a problematiky v oblasti marketingu, strategického řízení a B2B trhů, nutných pro pochopení praktické části. Vlastní práce se následně věnuje popisu společnosti a její činnosti a analýze jejího vnějšího a vnitřního prostředí, ve kterých jsou definovány významné faktory, které mohou ovlivnit její činnost. Na základě těchto analýz a faktorů je vypracována SWOT analýza, která na základě těchto analýz a výsledných faktorů pomáhá určit směr strategie a vhodné změny stávající strategie. Na základě toho jsou určeny strategické cíle společnosti, cílová skupina a následně vytvořeny konkrétní návrhy úprav, pro které je následně stanoven odhad tržeb a nákladů (finanční rozpočet).

Klíčová slova: marketing, marketingová strategie, B2B, marketingový mix, SWOT, situační analýza, strategie, online marketing

Marketing strategy of Smartguide company

Abstract

This diploma thesis deals with the topic of creating a marketing strategy of Smartguide company. The main objective of this thesis is to create a set of proposals and recommendations for adjusting the current marketing strategy of the company in order to improve it. The partial aim of this thesis is to analyze the current state of the company environment, both from the external and internal point of view.

The work itself is divided into 2 parts. The first part (theoretical part) is processed in the form of a literature review, within which the basic theoretical background, concepts and issues in the field of marketing, strategic management and B2B markets, necessary for understanding the practical part, are explained. The practical part of the thesis is then devoted to the description of the company and its activities and the analysis of its external and internal environment, in which significant factors that may affect its activities are defined. Based on these analyses and factors, a SWOT analysis is prepared, which, based on these analyses and the resulting factors, helps to determine the direction of the strategy and appropriate changes to the existing strategy. Based on this, the strategic goals of the company, the target group are determined and then specific proposals for adjustments are created, for which an estimate of sales and costs (financial budget) is subsequently determined.

Keywords: marketing, marketing strategy, B2B, marketing mix, SWOT, situational analysis, strategy, online marketing

Obsah

1	Úvod.....	11
2	Cíl práce a metodika	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika	12
3	Teoretická východiska.....	14
3.1	Definice a význam marketingu	14
3.2	Strategický marketing	15
3.2.1	Definice marketingové strategie	15
3.2.2	Vize a mise.....	16
3.2.3	Marketingové cíle	16
3.3	Marketingová situační analýza.....	17
3.4	Analýza vnějšího prostředí.....	18
3.4.1	Analýza makroprostředí	18
3.4.2	Analýza mikroprostředí.....	20
3.5	EFE matice	24
3.6	Analýza vnitřního prostředí.....	25
3.7	Marketingový mix 4P.....	25
3.7.1	Produkt.....	26
3.7.2	Cena	27
3.7.3	Distribuce	28
3.7.4	Propagace.....	29
3.8	Vybrané marketingové nástroje	33
3.8.1	Marketing sociálních sítí (Social Media Marketing)	33
3.8.2	E-mail marketing.....	33
3.8.3	Obsahový marketing (Content marketing).....	34
3.8.4	Influencer marketing	35
3.8.5	Marketing událostí (Event marketing).....	36
3.9	IFE matice	36
3.10	Analýza SWOT	37
3.10.1	Definice a princip SWOT analýzy	37
3.10.2	Tvorba a vyhodnocení SWOT analýzy	37
3.11	STP Proces	39
3.12	Charakteristika B2B trhu.....	43
3.12.1	Definice B2B trhu	43
3.12.2	Rozdíl mezi B2B a B2C.....	43

3.12.3	Nákupní procesy na B2B trhu	44
3.12.4	Účastníci B2B nákupního procesu	45
4	Vlastní práce	46
4.1	Představení společnosti Smartguide.....	46
4.2	Analýza vnějšího prostředí.....	46
4.2.1	PEST analýza	47
4.3	Porterova analýza	59
4.4	Analýza konkurentů	62
4.4.1	Vyhodnocení analýzy konkurence	64
4.5	EFE analýza	67
4.6	Analýza vnitřního prostředí.....	68
4.6.1	Produkt	68
4.6.2	Cena	69
4.6.3	Distribuce	70
4.6.4	Propagace	70
4.7	IFE analýza.....	76
4.8	SWOT analýza	77
4.8.1	Příležitosti	77
4.8.2	Hrozby.....	78
4.8.3	Silné stránky.....	78
4.8.4	Slabé stránky	79
4.9	SWOT matice.....	79
4.9.1	Popis strategií.....	81
4.10	Volba strategie	82
5	Návrh marketingové strategie	83
5.1	Strategické cíle	83
5.2	Definice cílové skupiny.....	84
5.3	Návrhy úprav marketingové strategie	85
5.3.1	Řízení komunit (Community management).....	85
5.3.2	Influencer marketing	87
5.4	Finanční analýza a zhodnocení strategických návrhů.....	88
5.4.1	Očekávané náklady	88
5.4.2	Očekávané výnosy	90
6	Závěr.....	91
7	Seznam použitých zdrojů.....	93
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	98
8.1	Seznam obrázků	98

8.2	Seznam tabulek	98
8.3	Seznam grafů.....	98

1 Úvod

O současné době lze říct, že jedním z jejích největších hybných činitelů je digitalizace, která umožňuje provádět čím dál více aktivit a činností efektivnějším a zajímavějším způsobem, přičemž stále více firem se snaží v této oblasti podnikat, nabízet nejrůznější digitální produkty a uspět na velmi konkurenčních trzích. Klíčem k úspěchu těchto firem a jejich produktů mohou být rozličné faktory, ovšem jedním z těch nejzásadnějších je jejich přístup k marketingu. Právě ten pomáhá do značné míry určit to, jak bude firma na trhu úspěšná, jak se zvládne odlišit od konkurence a jak moc dokáže přimět zákazníky ke koupi.

Aby ovšem firma dokázala všechny marketingové aktivity a prostředky vhodně využít a vzájemně zkoordinovat, potřebuje strategii, která jí dokáže určit, jaké aktivity a jakým způsobem by měla vyvinout, aby dosáhla stanovených cílů. Zároveň musí v rámci stanovení brát v potaz i vlivy vnějšího a vnitřního okolí, které jí tuto strategii mohou významně ovlivnit, ať už se jedná o příležitosti a hrozby vnějšího prostředí, které musí zohlednit, či své silné a slabé stránky, které musí brát v potaz. Mimo jiné je firma z hlediska tvorby marketingové strategie i velmi ovlivněna tím, v jakém odvětví podniká a na jaký typ zákazníků cílí, jelikož koneční spotřebitelé (B2C) mohou být osloveni masovou komunikací a není potřeba jim vytvářet obchodní podmínky na míru. Naproti tomu trh, kde jsou zákazníky firmy a podniky (B2B) vyžaduje, mimo jiné, mnohem osobitější přístup a komunikaci s jednotlivými klienty, včetně často velmi individuálních podmínek spolupráce s každým klientem.

Praktická část této práce se zaměřuje na návrh optimálních změn současné marketingové strategie společnosti Smartguide, která funguje jako poskytovatel služeb virtuálního průvodce v podobě stejnojmenné aplikace a jejíž služby nabízí klientům v oblasti B2B, které představují nejrůznější turistické destinace, památky, města či turistické agentury.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této práce je vytvoření návrhů a doporučení pro zlepšení aktuální marketingové strategie sledovaného podniku. Dílčími cíli této práce je taktéž zhodnocení aktuálního prostředí firmy, a to jak vnějšího, tak vnitřního.

2.2 Metodika

Teoretická práce se zaměřuje na definování základních pojmů a problematiky marketingu, strategického marketingu, online marketingu a prostředí podniku, která je zpracována formou literární rešerše, která je zpracována pomocí vědeckých metod deskripce a komparace, ke kterým jsou využité české i zahraniční literární a internetové zdroje. Tyto specifické a odborné termíny jsou napříč celou prací, vzhledem ke své celosvětové standardizaci, používány v jejich původních, anglických podobách.

Praktická část práce vychází z teoretických poznatků, obsažených v teoretické práci. Zaměřuje se na charakteristiku prostředí vybraného podniku, a to pomocí analýzy vnitřního a vnějšího okolí. Pro zhodnocení vnějšího okolí firmy jsou využity PEST analýza, Porterova analýza pěti sil a analýza konkurentů, přičemž jejich výsledky jsou vyhodnoceny pomocí EFE matice, ve které jsou identifikovány významné příležitosti a hrozby vnějšího okolí. Zdrojem informací pro vypracování těchto analýz je sběr dat v rámci vybraných statistických a informačních portálů (Český statistický úřad, Euromonitor ad.), webových stránek vybraných konkurentů a interních zdrojů sledovaného podniku (Smartguide).

V rámci zhodnocení vnitřního okolí firmy je využita analýza marketingového mixu 4P, která analyzuje současný stav marketingového mixu zvolené společnosti a jejíž výsledky jsou zhodnoceny pomocí IFE matice, v rámci které jsou identifikovány významné slabé a silné stránky společnosti. Data pro tuto analýzu byla získána především z interních zdrojů firmy.

Po definování významných faktorů pomocí EFE a IFE matice jsou tyto faktory zaneseny do SWOT matice, pomocí které je určen ideální směr, kterým by se marketingová strategie podniku měla ubírat a na základě ní doporučeny konkrétní úpravy stávající strategie, včetně očekávaných nákladů a tržeb. Tato část práce vychází především z interních dat společnosti a informací z webových stránek společnosti a sociálních sítí a jsou v ní využity výzkumné metody analýzy, syntézy a komparace.

3 Teoretická východiska

Tato část práce se zaměřuje na teoretická východiska, které slouží jako základ pro vypracování a pochopení praktické části práce. V této části je čerpáno především z odborné domácí a zahraniční literatury, odborných článků a webových portálů, zaměřujících se na problematiku marketingu a marketingové strategie.

3.1 Definice a význam marketingu

Jednou z mnoha definic, které marketing charakterizují, je ta oficiální od Americké marketingové asociace (2007), která marketing definuje jako „*aktivitu, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celkovou společnost*“.

Je nutno podotknout, že marketing lze vnímat z více úhlů pohledů. Jedním z těchto přístupů je tzv. **manažerský přístup**, kdy je na marketing pohlíženo především jako na umění prodeje a nabídky svých produktů. Faktem je, že se jedná pouze o drobný díl skládačky celého marketingového procesu, přičemž tuto myšlenku svým tvrzením podporuje i Peter Druckner, přední teoretik managementu: „*Marketing se totiž snaží znát a chápat zákazníka natolik dobře, že navržený výrobek nebo služba mu budou vyhovovat, a prodají se tudíž samy. Výsledkem marketingu by ideálně měl být zákazník připravený koupit*“. Lze tedy tvrdit, že cílem marketingu je především pochopit potřeby cílových zákazníků a vytvořit takové produkty, které jejich potřeby naplní. (Kotler a Keller, 2013)

Kromě uvedeného manažerského přístupu rozlišujeme i **společenský přístup**, který se zaměřuje spíše na to, jak je marketing všeobecně přijímán a jakou zastává roli ve společnosti, V rámci společenského přístupu definuje Kotler a Keller (2013) marketing jako „*společenský proces, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními*“.

Společnou nosnou myšlenkou všech definic je ovšem to, že se zaměřují především na význam zákazníka a jeho potřeb, přičemž je z pohledu firem počítáno především s variantou, že bude toto uspokojování potřeb zákazníků ziskové. (Karlíček, 2018)

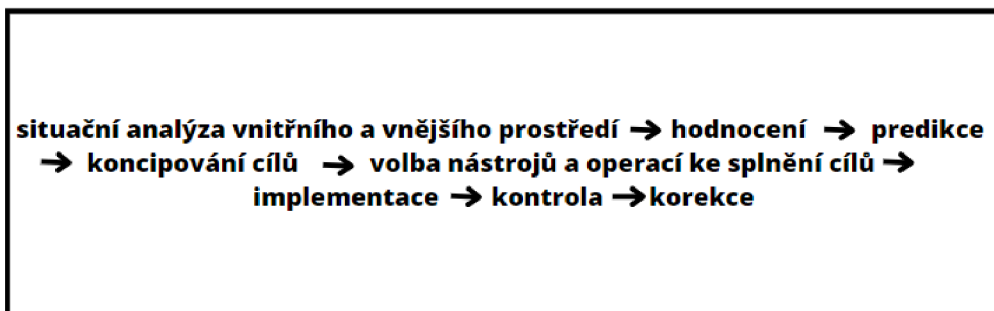
3.2 Strategický marketing

3.2.1 Definice marketingové strategie

Dle Jakubíkové (2013) můžeme marketingovou strategii chápat jako rozhodnutí vrcholového managementu podniku o tom, jakým způsobem, kdy a kde bude firma konkurovat, přičemž je vázána na firemní strategii (definice strategického směru a alokace zdrojů) a výkonný management.

Jakubíková (2013) dále definuje základní kroky tvorby marketingové strategie, které lze vidět ve schématu níže (obrázek č. 1).

Obrázek 1 – Schéma tvorby marketingové strategie



Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2013

Zimmerman a Blythe (2013) doplňují, že pokud má být marketingová strategie podniku skutečně smysluplná, tak je třeba, aby si byl podnik schopen zodpovědět otázky, definované Peterem Druckerem:

- 1) Co je naše činnost?
 - a. Kdo je náš zákazník?
 - b. Jakou mu předáváme hodnotu?
- 2) Jaká naše činnost bude
- 3) Jaká by naše činnost měla být?

3.2.2 Vize a mise

Aby podnik správně fungoval a byl úspěšný, tak je nutné, aby všechny jeho činnosti, oddělení a zaměstnanci fungovaly koordinovaně. Za tímto účelem je potřeba stanovit tzv. **podnikovou vizi a misi.**

Vize

Vize je v kontextu strategického plánování to, jaká by daná organizace nebo podnik měl být. Často je tato vize přenesena od zakladatelů firmy a utváří v nemalé míře to, jakou „osobnost“ by organizace měl mít a vyzařovat. Zároveň je třeba, aby tuto vizi (alespoň částečně) sdíleli i její zaměstnanci a rozuměli ji. (Zimmerman a Blythe, 2013)

Mise

Mise podniku nám říká, co vlastně podnik dělá a vytváří. Vyřčení konkrétní mise by mělo vycházet z toho, co je předmětem činnosti podniku. Tuto činnost by podnik měl vymezit z hlediska toho, kdo jsou jeho uspokojovaní zákazníci, jaké tužby jsou uspokojovány a jak jsou uspokojovány. Mluvíme tedy o **orientaci na zákazníky.** (Hill a Jones, 2011)

Hill a Jones (2011) dodávají, že je potřeba brát v potaz i možnost existence mise, která vychází z **orientace na produkt.** V tomto případě se činnost podniku neřídí ani tolik potřebami zákazníků jako spíše charakteristikou prodaného produktu a trhů, na kterých je prodáván. Tento autorů ovšem tento přístup pozbývá účel, za jakým se mise definuje, jelikož se ve své podstatě jedná pouze o součást zákaznicko-orientovaného přístupu.

3.2.3 Marketingové cíle

Jakubíková (2013) říká, že jedním z předpokladů, které by měl splňovat správně nastavený marketingový cíl, tak je, aby byl vytvořen dle metody SMART. Dle ní by měl každý cíl být:

- 1) Specifický
- 2) Měřitelný
- 3) Dosažitelný
- 4) Realistický
- 5) Časově ohraničený

Fotr a kol. (2012) tento model dále obohacují o další sledované charakteristiky, které vyžadují, aby cíl byl **etický** (v souladu s etickým přístupem k podnikání) a **zaměřený na zdroje**.

3.3 Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza představuje zhodnocení a analýzu aktuálního stavu firmy a prostředí, ve kterém se podnik nachází. Její sestavení by mělo představovat první krok, který firma podnikne, pokud se rozhodne pro výběr nové marketingové strategie nebo aktualizaci té stávající. Zároveň je nutno dodat, že význam situační analýzy roste spolu se zvyšující se nestabilitou a neurčitostí prostředí, ve kterém firma působí. (Jakubíková, 2013)

Dle Vašítkové (2014) by měla být situační analýza složena z:

- 1) Charakteristiky vlastní společnosti
- 2) Vyhodnocení jejich služeb
- 3) Hodnocení spotřebitele
- 4) Hodnocení konkurence
- 5) Externích faktorů

Tuto situační analýzu můžeme dle Jakubíkové (2013) rozdělit do 3 částí, kterými jsou:

- 1) **Informační část** – zaměřena na sběr informací a jejich zhodnocení. Je složena z:
 - a. hodnocení vnějších faktorů (EFE) a vnějšího prostředí firmy (makroprostředí a mikroprostředí)
 - b. hodnocení vnitřních faktorů (IFE) a vnitřního prostředí firmy
 - c. matice konkurenčního profilu (CPM)

- 2) **Porovnávací část** – zde dochází ke generování možných strategií, k čemuž může využít metody:
 - a. matice SWOT
 - b. matice SPACE
 - c. matice BCG
 - d. interní-externí matice
- 3) **Realizační část** – zde dochází k objektivnímu hodnocení zvažovaných strategií (např. pomocí matice kvantitativního strategického plánování) a následnému doporučení případných změn

3.4 Analýza vnějšího prostředí

Význam analýzy vnějšího prostředí spočívá především v identifikaci a možném budoucím vývoji potenciálních hrozeb a příležitostí, které se mohou ve vnějším okolí podniku vyskytnout. Pokud firma dokáže tyto aspekty správně identifikovat, umožní jí to lépe rozhodnout, jakou optimální strategii by měla zvolit. (Barney a Hesterly, 2008)

Dle Jakubíkové (2013) můžeme analýzu vnějšího prostředí dělit na **makroprostředí** (které zahrnuje širší okolí a vlivy, které podnik nemůže přímo ovlivnit) a **mikroprostředí** (které naopak podnik do určité míry ovlivnit může).

3.4.1 Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí se zaměřuje na takové vlivy, které není podnik zpravidla schopen sám ovlivnit, jsou velmi nepředvídatelné a jejich trendy mohou mít na činnost podniku neblahý vliv. Jelikož se jedná o širší okolí firmy, jedná se o takové vlivy, které nemůže podnik přímo ovlivnit. Může tak učinit pouze nepřímo, například pomocí lobbování či účasti ve spolicích a organizacích. (Jakubíková, 2013)

Při vyhodnocování vlivu a vývoje širších vnějších vlivů je využívána především metoda **PEST**, jejíž název je odvozen od druhů vlivů, které sleduje. Těmi jsou **politické (P)**, **ekonomické (E)**, **sociální (S)** a **technologické (T)**. V praxi je často využívána i rozšířená varianta **PESTLE**, která je doplněna o vlivy **legislativní (L)** a **ekologické (E)**. Princip této metody ovšem nespočívá v tom, aby podnik vyhodnocoval všechny faktory z každého odvětví, ale pouze ty, které na danou firmu působí nejvíce. (Jakubíková, 2013)

Blažková (2007) dále doplňuje, že častou variantou této metody je i tzv. **model SLEPT**, který se zaměřuje na sociální (zahrnující demografické a kulturní vlivy), legální, ekonomické, politické a technologické vlivy.

Dle Blažkové (2007) můžeme v rámci jednotlivých skupin základního modelu PEST nalézt následující příklady faktorů (tabulka č. 1), které mohou působit na podnik a jeho činnost:

Tabulka 1 – Příklady sledovaných faktorů modelu PEST

Politicko-právní	Ekonomické	Sociální	Technologické
Legislativa regulující podnikání	HDP, ekonomický růst	Rozdělení příjmů	Vládní výdaje na výzkum
Legislativa určující zdanění (podniků, jednotlivců)	Monetární politik (úrokové sazby)	Demografické faktory (věková struktura obyvatelstva, pohlaví ...)	Zaměření průmyslu na zlepšení technologií
Předpisy pro mezinárodní obchod	Vládní výdaje	Pracovní mobilita	Nové objevy, patenty, vývoj nových technologií
Ochrana spotřebitelů	Politika proti nezaměstnanosti (minimální mzda ...)	Změny životního stylu (práce z domova ...)	Míra technologického opotřebení
Pracovní právo	Zdanění (vliv na příjem spotřebitelů a spoření)	Postoje k práci volnému času	Spotřeba energie a náklady na energii
Předpisy a regulace upravující konkurenční prostředí, monopoly	Měnové kurzy	Vzdělání	Vliv změn v informačních technologiích
Vládní rozhodnutí, ustanovení, nařízení	Inflace	Móda a záliby, koníčky, módní výstřelky	Internet, satelitní komunikace
Předpisy EU či jiné mezinárodní právo nebo nařízení		Kulturní faktory mající vliv na způsob užití výrobku	
Předpisy na ochranu ochranných známek a patentů		Regionální rozdíly	

Předpisy na ochranu prostřední a recyklační nařízení			
--	--	--	--

Zdroj: Vlastní zpracování dle Blažkové, 2007

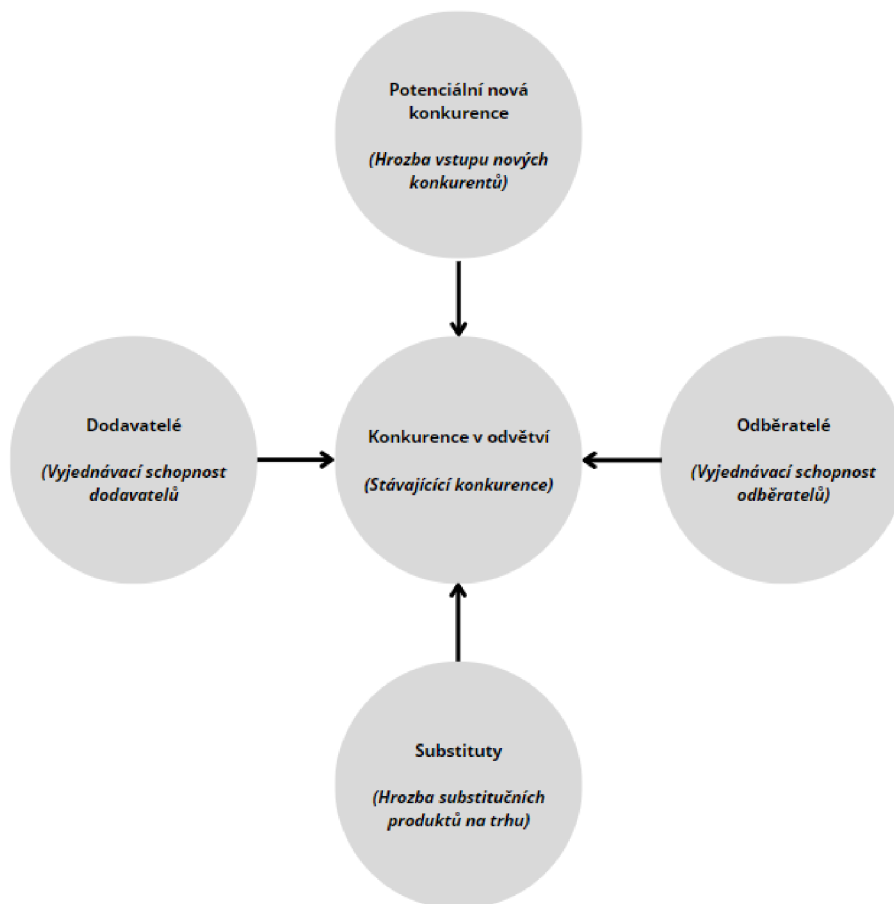
3.4.2 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí podniku (též označované jako mezoprostředí) zahrnuje takové faktory a vlivy, které lze, oproti těm z makroprostředí, ve větší míře a mnohem příměji ovlivnit. Analýza tohoto prostředí zpravidla začíná rozborem a analýzou odvětví, ve kterém podnik funguje, což zahrnuje například vývoj daného odvětví a oboru či konkurenceschopnost působících firem. (Fotr a kol., 2012)

Jednou z nejčastěji používaných metod pro analýzu mikroprostředí je tzv. **Porterův model 5 konkurenčních sil**, vyvinutý Michaelem Porterem. Tento model je založen na myšlence, že schopnost podniku konkurovat v odvětví je ovlivněna 5 silami, které na sebe vzájemně působí a kterými jsou:

- 1) Vyjednávací síla Dodavatelů
- 2) Vyjednávací síla Zákazníků
- 3) Nové firmy vstupující do odvětví
- 4) Substituty
- 5) Rivalita mezi stávajícími firmami v odvětví (Chernev, 2008)

Obrázek 2 – Schéma Porterova modelu 5 sil



Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2013

Dodavatelé

Dodavatelé v tomto modelu reprezentují dodavatelské firmy, od kterých podnik odebírá zdroje, potřebné pro jeho činnost, přičemž tyto zdroje mohou představovat jak hmotný materiál, tak i poskytování služeb. Tito dodavatelé představují nebezpečí pro činnost podniku a sledované odvětví díky jejich možnosti ovlivnit cenu a kvalitu, jakou jejich dodávané zdroje budou mít. To může mít v konečném důsledku vliv na ziskovost podniku i celého odvětví. (Barney a Hesterly, 2008)

Hill a Jones (2011) dále doplňují, že můžeme rozlišovat dva druhy dodavatelů a to ty, kteří představují **hrozbu** (dodavatelé, kteří si mohou díky své ojedinelosti dovolit zvýšit

ceny či poskytnout méně kvalitní zdroje) a kteří představují **příležitosti** (dodavatelé, u kterých je podnik schopen vyjednat nižší cenu či požadovat kvalitnější zdroje).

Konkurenční síla kupujících

Konkurenční sílu kupujících představují zákazníci (kterými jsou buď koneční uživatelé, jednotlivci či podniky). Ty představují hrozbu pro daný podnik i odvětví v ten moment, kdy jsou natolik silní, že mohou přimět firmy ke snížení cen jejich produktů či zvýšení kvality jejich výrobků (a tedy ke zvýšení výrobních nákladů). Většinou se tak děje ve chvíli, jsou si vědomi, že mohou jednoduše svého dodavatele vyměnit. (Karlíček, 2018)

Opačným případem je stav, kdy je vyjednávací síla kupujících slabá a podnik/odvětví si může dovolit navýšit ceny bez obavy významného snížení ziskovosti. (Hill a Jones, 2011)

Rothaermel (2014) dále doplňuje, že vyjednávací síla kupujících je významná především tehdy, když:

- 1) Je produkt odvětví standardizovaný
- 2) Zákazníci nemusí čelit významnějším nákladům při změně dodavatele
- 3) Je na trhu méně kupujících, kteří tvoří většinu nákupů v daném odvětví
- 4) Se kupující mohou spojit za účelem zvýšení vyjednávacího tlaku

Substituty

Substituty rozumíme produkty či služby z jiných odvětví, které mohou plnit přání zákazníků stejným či podobným způsobem jako ty z odvětví, ve kterém firma působí (například konkurenční vztah mezi výrobcí čajů a kávy). Zároveň platí, že čím bližší substitut pro produkt existuje, tím omezenější má podnik možnost navýšit cenu svých produktů, a tedy i nižší ziskovost. (Hill a Jones, 2011)

Nové podniky vstupující do odvětví

Zaměřuje se na popsání a analýzu rizika vstupu nových firem (potenciálních konkurentů) do sledovaného odvětví. Tyto firmy mohou ohrozit celkový potenciál ziskovosti odvětví celkem dvěma způsoby:

- 1) Stávající firmy mohou ze strachu z přibývajících konkurencí snížit své ceny, aby zmenšili atraktivitu svého odvětví (což má za následek snížení profitability)
- 2) Zavedené firmy a značky se rozhodnou více utrácet, aby uspokojili stávající zákazníky odvětví, a to až do bodu, kdy nemohou být ceny zvýšeny a díky tomu je snížen potenciál odvětví (Rothaermel, 2014)

Barney a Hesterly (2008) dále doplňují, že se to, zdali tyto nově přichozí firmy do odvětví představují hrozbu, výrazně odvíjí od nákladů vstupu do odvětví a bariér vstupu. Obecně platí, že dokud jsou náklady vstupu vyšší než očekávaný zisk, tak nelze tyto nové firmy považovat za významnou hrozbu.

Rivalita mezi stávajícími firmami

Kromě nově přichozících firem je potřeba, aby podnik v rámci odvětví sledoval i ty již zavedené firmy, které mohou, které tvoří přímou konkurenci pro činnost podniku. Ta může ohrozit činnost podniku různými způsoby, které mají za následek sníženou profitabilitu daného podniku. Mezi hlavní aktivity přímé konkurence v odvětví řadíme například časté úpravy cen (např. slevové akce), časté uvádění nových produktů na trh, intenzivní reklamní a marketingové kampaně a rychlé reagování na aktivity konkurence. (Barney a Hesterly, 2008)

Barney a Hesterly (2008) dále uvádějí, že existují 4 hlavní znaky toho, kdy může přímá konkurence představovat významnou hrozbu pro činnost podniku. Těmito znaky jsou:

- 1) když se odvětví skládá z velkého počtu firem podobné velikosti
- 2) u daného odvětví registrujeme pomalý růst, a tedy tlak firem na větší podíl na trhu
- 3) v odvětví neexistuje významnější produktová diferenciací, firmy spolu soupeří pouze z hlediska toho, kdo nabídne lepší cenu zákazníkům
- 4) přímá konkurence má příliš vysokou produkci, která vede k nadprodukcí v odvětví, a tedy i snižování cen

3.5 EFE matice

Matice EFE slouží jako nástroj k vyhodnocení toho, jaké identifikované vnější faktory (jak hrozby, tak příležitosti) mají zásadní vliv na strategický záměr daného podniku a které spadají do časového rámce, ve kterém podnik operuje. Nejčastěji jsou tyto faktory považovány za rizikové, přičemž jejich vliv na můžeme rozlišovat na kladný či záporný. (Fotr a kol., 2012)

Fotr a kol. (2012) dále definují 5 kroků, které je nutno při tvorbě EFE matice dodržet. Těmito kroky jsou:

- 1) Zpracování významných hrozeb a příležitostí, které mohou působit na strategický záměr, kterého chce podnik dosáhnout, přičemž tyto dvě kategorie jsou seřazeny odděleně.
- 2) Podnik vybere stejný počet hrozeb a příležitostí (doporučuje se symetrická velikost matice)
- 3) Každému faktoru je přiřazena váha, jenž se pohybuje v rozmezí od 0,00 do 1,00, přičemž toto přiřazení probíhá na základě obecné prospěšnosti či hrozby daného faktoru. Součet váh pro hrozby a příležitosti musí být roven 1,00.
- 4) Jednotlivé faktory obdrží ohodnocení na základě jejich vlivu na strategický záměr podniku. Ty rozlišujeme na nejvyšší (4), nadprůměrný (3), 2 (střední) a 1 (nízký). U každého faktoru se následně násobí jeho váha se stupněm vlivu na strat. záměr, čímž získáme vážené hodnocení.
- 5) Stanovení celkového váženého hodnocení, které získáme součtem vážených hodnocení jednotlivých faktorů

V rámci posledního kroku je podnik již schopen určit citlivost sledovaného strategického záměru na externí prostředí, přičemž rozlišujeme nejvyšší citlivost (4), střední citlivost (2,5) a nízkou citlivost (1). Na základě toho se podnik rozhoduje, zdali se více zaměří a připraví na konkrétní scénáře či se více spolehne na ověřené trendy z minulých let. (Fotr a kol., 2012)

3.6 Analýza vnitřního prostředí

Smyslem analýzy vnitřního prostředí (též označované jako interní analýza) je zanalyzovat vnitřní prostředí firmy, a i tedy identifikace jejích silných a slabých stránek ve všech jejích funkčních oblastech. Díky tomu by měl být podnik určit jeho objektivní postavení a schopnost dosáhnout stanoveného strategického záměru. Jednou z nejčastěji využívaných analýz vnitřního prostředí, kterou lze v rámci tvorby marketingové strategie použít, je **analýza marketingového mixu společnosti**. (Fotr a kol., 2012)

3.7 Marketingový mix 4P

Jednou z nejčastějších definic, která je v souvislosti s marketingovým mixem používána, je ta dle Kotlera a Armstronga (2004), kteří jej definují jako „*marketingový mix je soubor kontrolovaných proměnných, které podnik využívá za cílem dosažení požadované úrovně prodeje na cílovém trhu*“.

V obecně rovině lze ovšem marketingový mix vnímat jakou soubor taktických nástrojů, díky kterým je podnik schopen efektivně upravit svou nabídku tak, aby byla dokázala naplnit přání jeho cílových zákazníků a povzbudit poptávku po jejích produktech. (Černovský, 2021)

Karlíček (2018) dále doplňuje, že tyto taktické nástroje by měly vycházet především z klíčových strategických otázek, tedy kdo jsou vlastně zákazníci firmy, jaká je její konkurenční výhoda či jakým způsobem chce podnik udržet dlouhodobou spokojenost. Dokud firma nedokáže zodpovědět tyto otázky, nemá pro ni smysl vytvářet taktická marketingová rozhodnutí (např. jak bude vypadat produkt podniku či jaká bude jeho cena).

V základním modelu (tzv. 4P) rozlišujeme celkem 4 proměnné a to:

- **produkt** (Product)
- **cena** (Price)
- **propagace** (Promotion)
- **distribuce** (Place)

Kromě základního modelu 4P je často rozlišován i rozšířený model 7P, který výše uvedený model doplňuje o:

- **procesy** (Process)
- **zaměstnanci** (People)
- **materiální prostředí** (Physical Evidence)

Jakubíková (2013) dále doplňuje, že kromě výše uvedeného modelu 4P (popř. jeho rozšířené varianty) by měl podnik ideálně vycházet i z modelu **4C**, který pracuje s tím, jak daný marketingový mix působí na zákazníka a jak jej vnímá, přičemž oba tyto modely by měly v ideálním případě být v vzájemné rovnováze. Mezi tyto 4 C řadíme:

- **hodnotu z pohledu zákazníka** (Customer Value, ekvivalent produktu)
- **náklady pro zákazníka** (Cost, ekvivalent ceny)
- **pohodlí** (Convenience, ekvivalent místa)
- **komunikaci** (Communication, ekvivalent propagace)

3.7.1 Produkt

Produkt v marketingovém mixu rozumíme prostředek, pomocí kterého je podnik schopen uspokojit potřeby a touhy cílových zákazníků. Je nutno dodat, že tyto produkty nemusí mít pouze fyzickou podobu hmotných statků, ale mohou nabývat podoby služeb, osob, míst, organizací či nápadů. To vše v libovolném poměru a kombinaci, která tvoří konečný produkt, nabízený cílovým zákazníkům. (Kotler a Armstrong, 2004)

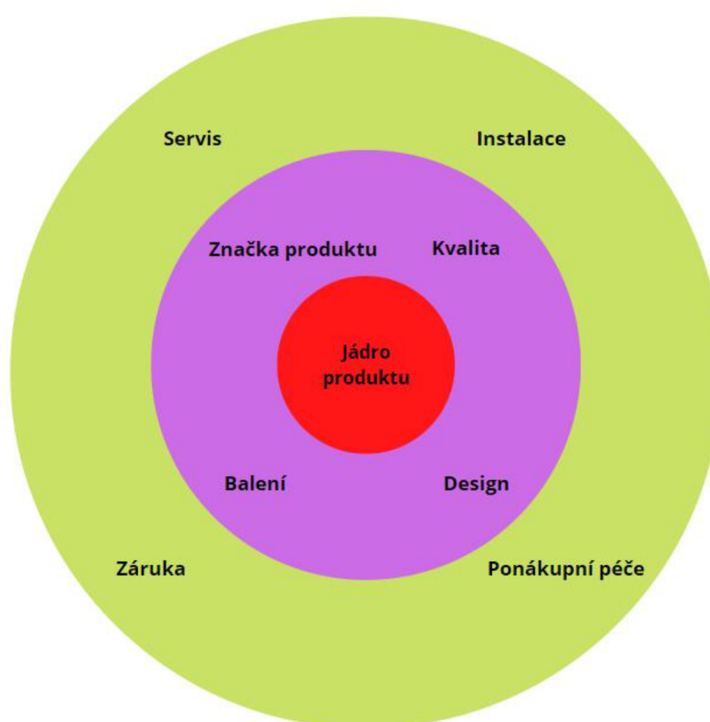
V souvislosti s produktem je potřeba zmínit termín marketingová slepota, kdy se daný podnik tolik zaměří na svůj produkt, že zapomene vnímat skutečné potřeby zákazníků, které by produkt měl naplňovat. (Kotler a Armstrong, 2004)

Produkt jako takový je ovšem nutno vnímat v celkovém, komplexním pojetí. Funkci či službu, která je pro zákazníky klíčová a proč daný produkt v první řadě vyhledávají, nazýváme vnitřní vrstvou (**jádrem**). Na toto jádro navazuje střední vrstva (**skutečný produkt**), která v sobě zahrnuje značku produktu, jeho kvalitu či balení. Po střední vrstvě navazuje vnější vrstva (**rozšířený produkt**), který v sobě zahrnuje podpůrné služby

(např. instalace či zákaznický servis), kterými se podnik dále pokouší působit na zákazníka. Kombinaci těchto 3 vrstev označujeme jako **komplexní produkt**. (Eckhardtová, 2014)

Karlíček (2018) tyto úrovně doplňuje o další 2, kterými jsou **vylepšený produkt** (úroveň, kdy dokážeme překonat očekávání zákazníků a vytvořit tak konkurenční výhodu) a **potenciální produkt** (úroveň obsahující všechna dostupná vylepšení, která slouží jako zdroj inspirace pro inovování stávajícího produktu).

Obrázek 3 – Schéma vrstev produktu (komplexní produkt)



Zdroj: Vlastní zpracování dle Karlíčka, 2018

3.7.2 Cena

Cena je v rámci marketingového mixu jediný prvek, který firmě generuje tržby, přičemž všechny ostatní prvky jsou považovány za nákladové. Nutno dodat, že kromě tržebního účelu spočívá význam ceny i v utváření požadovaného positioningu daného produktu. (Kotler a Keller, 2013)

Blažková (2007) dále doplňuje, že správné nastavení ceny je důležité z toho důvodu, že cena hraje významnou roli při nákupním procesu spotřebitele, jelikož mnoho zákazníků uvažuje tak, že čím vyšší cena produktu je, tím vyšší je jeho kvalita a naopak.

Dle Jakubíkové (2013) je zároveň pro správné nastavení ceny nutné, aby podnik správně pochopil, jaký mají jeho cíloví zákazníci vztah mezi vnímanou cenou produktu a jeho vnímanou kvalitou.

Zároveň musí být dle Blažkové (2007) pro správnou cenotvorbu dodrženo, aby:

- 1) Cenová strategie korespondovala s nastaveným marketingovým mixem a jednotlivé prvky se vzájemně nevyklučovaly, ale podporovaly
- 2) Cena nebyla určena nahodile, ale pomocí analýzy bodu zvratu pro maximalizaci ziskovosti.

3.7.3 Distribuce

Distribuce (tož označována jako „místo“ či „dostupnost“) se v rámci marketingového mixu zaměřuje na to, jakým způsobem jsou a za jakých podmínek se produkt či služba podniku dostanou k jeho cílovým zákazníkům. Zároveň je cílem, aby se tyto produkty dostaly k maximu potenciálních zákazníků za co nejnižší náklady. (Karlíček, 2018)

Dle Blažkové (2007) můžeme rozlišovat 2 typy distribučních cest, které může podnik pro své produkty zvolit. Jsou jimi:

- 1) **Distribuční cesty přímé** – podnik prodává svůj produkt přímo zákazníkům
- 2) **Distribuční cesty nepřímé** – Podnik své produkty neprodává přímo, ale v rámci zprostředkovatele. Zde dále rozlišujeme:
 - a. **Strategii jedné distribuční cesty** (podnik volí pouze jednu cestu na cílový trh)
 - b. **Multidistribuční strategii** (podnik volí 2 a více cest k různým tržním segmentům)

Blažková (2007) dále doplňuje, že lze rozlišovat celkem 3 typy distribučních strategií, které podnik může zvolit. Těmi jsou:

- 1) **Strategie intenzivní distribuce** – podnik nabízí velké množství výrobků (obvykle nízké ceny a marže) na všech příhodných distribučních místech.
- 2) **Strategie exkluzivní distribuce** – podnik své produkty nabízí na malém počtu míst (jejichž distributoři následně mají výhradní práva na prodej produktů podniku).
- 3) **Strategie selektivní distribuce** – podnik své produkty nabízí na omezeném množství míst, ovšem bez distributorů s výhradními právy na prodej.

3.7.4 Propagace

Marketingová propagace (též označována jako komunikace) je v rámci marketingového mixu prostředek, pomocí kterého se podniky snaží potenciální zákazníky přesvědčit a informovat o výrobcích, které nabízí. Zároveň představuje jistou formu komunikace se zákazníkem, kdy je pomocí ní podnik schopen lépe budovat vztah spotřebitelů k dané firmě a jejím produktům. Zároveň se jedná o účinný způsob, jak zvýšit hodnotu podniku a jeho produktů, a to jak pro spotřebitele, tak akcionáře. (Kotler a Keller, 2013)

Samotná propagace se následně skládá z několika různých nástrojů, které má podnik k dispozici. Tento soubor nástrojů je znám jako tzv. **komunikační mix**. Řadíme sem **reklamu, podporu prodeje, události a zážitky, přímý a interaktivní marketing, osobní prodej a ústní šíření**. (Kotler a Keller, 2013)

Reklama

Reklama představuje jednu z nejčastějších forem komunikace, kterou lze považovat za neosobní a pomocí které se firmy snaží prostřednictvím médií oslovit maximum potenciálních i stálých zákazníků a informovat je o svém produktu. S tím se pojí fakt, že obvyklým cílem reklamy bývá právě zvýšení obrátů a prodejů, popřípadě zvýšit jejich pozitivní vnímání daného produktu a firmy. (Příkrylová, Jahodová, 2010)

Přikrylová a Jahodová (2010) dále říkají, že reklamu můžeme dělit na několik druhů, kterými jsou:

1) Podle orientace

- a. **Výrobní reklama** – zaměřuje se na prodej konkrétního produktu
- b. **Institucionální reklama** – zaměřuje se na podporu myšlenky či filozofie konkrétní organizace

2) Podle prvotního cíle

- a. **Informační reklama** – podporuje prvotní zájem o nový produkt
- b. **Přesvědčovací reklama** – podporuje poptávku po produktu
- c. **Připomínková reklama** – podporuje pozici produktu ve vědomí veřejnosti

Podpora prodeje

Jejím cílem je během krátkého časového úseku účinně stimulovat prodeje produktů, a to buď konečným spotřebitelům nebo distribučním mezičlánkům, například maloobchodům nebo velkoobchodům. (Jurášková, Hornák, 2012)

Dle Kotlera a Kellera (2013) můžeme mezi nástroje podpory prodeje řadit:

- odměny a dárky
- vzorky
- kupony
- slevy
- účast na veletrzích
- věrnostní programy

Události a zážitky

Jednou z forem komunikačního nástroje, který podnik může zvolit, je sponzorovat události, aktivity a eventy, které si kladou za cíl podpořit vnímání značky a jejích produktů u cílových zákazníků. To se může zahrnovat sportovní, umělecké, společenské či tematické události. (Kotler a Keller, 2013)

Public relations (PR)

PR vnímáme jako vztahy s veřejností a dlouhodobou činností, jejímž cílem je vytváření vzájemného souladu a pochopení mezi činností podniku a širší veřejností (popř. zainteresovanými stranami, například zaměstnanci či akcionáři). Její nedílnou součástí je umění vysvětlit záměry, cíle a strategie firmy tak, aby je veřejnosti jasně pochopila, díky čemuž mezi ní a firmou vznikne důvěra (Jurášková, Hornák, 2012), přičemž mezi nástroje PR můžeme dle Kotlera a Keller (2013) řadit:

- proslovy
- tiskové zprávy a balíčky
- výroční zprávy
- charitativní činnost
- firemní publikace a časopisy
- semináře a jiné eventy

Kotler a Keller (2013) dále doplňují, že dobře zvládnuté PR může podniku přinést benefity v podobě vysoké důvěryhodnosti, lepšímu oslovení těžce dosažitelných skupin a dramatizaci (příběhy firmy).

Přímý a interaktivní marketing

Pro přímý marketing je charakteristické, že se odklání od staršího, masového přístupu, a naopak se zaměřuje na cílený, osobnější přístup, který mu umožňuje lépe komunikovat a přímo s jednotlivými zákazníky. Často je tento jev označován jako one-to-one marketing nebo marketing „na míru“. Mezi jeho nástroje řadíme telemarketing, direct marketing a reklamu s přímou odezvou. (Přikrylová, Jahodová, 2010)

V následující tabulce (tabulka č. 2) lze vidět konkrétní výhody a nevýhody, které přímý marketing může prodávajícím podnikům přinášet.

Tabulka 2 – Výhody a nevýhody přímého marketingu

Výhody přímého marketingu	Nevýhody přímého marketingu
Osobnější a rychlejší oslovení zákazníků	Nevhodný pro masové cílení
Precizní zacílení	Vyšší náklady na získání kvalitních databází
Jednodušší budování vztahů se zákazníky	Může být zákazníky považován za obtěžující
Přesná měřitelnost a kvantifikovatelnost úspěšnosti prodejů a odezvy	Nevhodný pro výrobky s nízkou jednotkovou cenou
Utajení před konkurencí	
Adekvátní alternativa osobního prodeje	

Zdroj: Vlastní zpracování dle Přikrylové a Jahodové, 2010

Osobní prodej

Jedná se o typ komunikace, kdy je podnik (v podobě svých zástupců) **přímo v kontaktu s cílovým zákazníkem**. Jedná o nástroj komunikačního mixu, který je velmi často využíván firmami, působícími na B2B trhu (ačkoliv je využíván i na B2C trhu) a mezi jeho výhody můžeme řadit relativně vysokou efektivitu a úspěšnost a možnost získání zpětné reakce od klienta. Naproti tomu mezi jeho nevýhody můžeme řadit signifikantně nižší zásah množství zákazníků a vyšší náklady. (Eckhardtová, 2014)

Ústní šíření (Word of Mouth)

Ústním šířením rozumíme, když je zákazníkův zájem o podnik a jeho služby tak silný, že jej **sám od sebe doporučí svému okolí**. Tato forma propagace je často vyvolána různými spouštěči (např. nadměrná spokojenost s produktem nebo osobitý a prozákaznický přístup firmy). Zároveň se jedná o jeden z neúčinnějších nástrojů komunikačního mixu, jelikož většina zákazníků spíše uvěří svému blízkému okolí než reklamě. (Hayes, 2022)

3.8 Vybrané marketingové nástroje

3.8.1 Marketing sociálních sítí (Social Media Marketing)

Marketing sociálních sítí (Social Media Marketing, SMM) je forma digitální marketingu, v rámci které se firma snaží oslovit své potenciální i stávající zákazníky **prostřednictvím sociálních médií**. Nejčastěji tak činí za účelem zvýšení prodejů svých produktů či zvýšení povědomí o své značce. Příkladem těchto sociálních sítí může být v současné době Facebook, YouTube, Instagram či LinkedIn. (Hayes, 2022)

Dle Graye a Foxe (2018) můžeme mezi obecné, významné výhody Social Media Marketingu řadit především:

- jednoduché oslovení nových příznivců
- efektivní segmentace skrze různé druhy sítí
- interaktivita s příznivci
- kontinuální vývoj

Mimo jiné je potřeba dodat, že se přístup k sociálním sítím a marketingu na nich velmi liší i podle toho, na jakém typu trhu firma (B2B či B2C), která jej provozuje, působí. Dle Bodnara a Cohena (2012) můžeme mezi tyto zásadní odlišnosti z pohledu B2B firmy například řadit:

- 1) Mimořádně hluboké pochopení potřeb a chování cílové skupiny
- 2) Vyšší hloubka a kvalita produkovaného obsahu
- 3) Vyšší potřeba kvalitnějšího obsahu za méně peněz
- 4) Důraz na upevnění vztahů se zákazníky v rámci produkovaného obsahu

3.8.2 E-mail marketing

E-mail marketingem rozumíme především formu digitálního marketingu a komunikační kanál, který ke komunikaci a oslovení zákazníků využívá **e-mail**. Zároveň se jedná o jednu z nejméně efektivních forem digitálního marketingu, a to především z hlediska její návratnosti. (mailchimp.com, 2023)

Z hlediska podoby můžeme rozlišit několik různých podob e-mailů, které podnik v rámci své e-mailingové kampaně rozesílá, nicméně mezi ty základní můžeme řadit:

- uvítací e-maily
- promování nových produktů a služeb
- sezónní (např. Černý pátek)
- remarketingové e-maily (např. při zanechání zboží v košíku)
- newslettery (Maday, 2023)

Jak bylo řečeno, e-mail marketing představuje jednu z nejefektivnějších metod digitálního marketingu, které jsou v současnosti dostupné. Mezi výhody, které tento druh marketingu přináší, můžeme dle Jakešové (2022) například řadit:

- schopnost předávat požadovaný obsah přímo cílové skupině
- efektivní vyhodnocení úspěšnosti kampaní
- jednoduchá obsluha a automatizace

3.8.3 Obsahový marketing (Content marketing)

Obsahový marketing (též označovaný jako Content marketing), je forma marketingu, v rámci které se klade důraz na vytvoření a upevnění vztahu mezi firmou a jejími potenciálními zákazníky. Jeho cílem je tedy **informovat a budovat důvěru zákazníka** ve schopnosti firmy a kvality jejího produktu, což je i hlavní rozdíl, který jej odlišuje od tradičních, upoutávacích forem marketingu, jako jsou například PPC reklamy (Lieb, 2011).

Budování této důvěry dosahuje různými způsoby, nicméně tím hlavním, jak samotný název napovídá, je produkování užitečného obsahu, který potenciálního zájemce edukuje či jiným způsobem obohacuje. Mezi tyto formy obsahu můžeme řadit:

- příspěvky na firemním blogu
- newslettery
- audiovizuální obsah (např. návody či podcasty)
- příspěvky na sociálních sítích (mailchimp.com, 2023)

Dle Procházky (2013) můžeme v rámci obsahového marketingu identifikovat několik různých výhod, které jeho používání může firmě přinést. Mezi tyto výhody patří:

- podpora tvorby nových zákazníků
- zvýšení povědomí o značce jako odborníkovi v oboru
- posílení důvěry ve značku
- zvýšení viditelnosti značky

3.8.4 Influencer marketing

Influencer marketingem rozumíme takový přístup k marketingu, v rámci kterého se firma snaží navázat **strategickou spolupráci s vybranou osobou** (influencerem), která má na sociálních sítích či jiných sledovaných okruzích (např. profesních komunitách) významný potenciál ovlivnit názor svého okolí. Často se jedná o tzv. placenou propagaci, během které je produkt společnosti, výměnou za finanční či barterovou odměnu, prezentován vybraným influencerem jeho příznivcům (Geysler, 2023).

Dle Lau (2023) může spolupráce během influencer marketingu nabrat různých podob, přičemž mezi ty nejčastější můžeme řadit:

- sponzorovaný obsah (např. videa)
- sponzorovaný obsah na sociálních sítích
- sponzorovaný obsah na blogu
- ambasadorský program (influencer je zástupcem značky)
- soutěže o produkty
- affiliate marketing (např. slevové kupóny)

Mimo jiné je též nutné zmínit fakt, že v současné době je čím dál častější trend využívání influencer marketingu i na poli B2B (Business-to-Business), kdy je namísto tradičních influencerů pro B2C trh (především „hvězd“ sociálních médií) využíváno služeb odborníků a významných osobností z pole působnosti daného podniku. Mezi tyto odborníky lze řadit významné autory, výzkumníky, podnikatele či samotné organizace. (rockcontent.com, 2023)

3.8.5 Marketing událostí (Event marketing)

Marketingem událostí (tzv. Event marketingem) rozumíme metodu, v rámci se firma snaží přijít do přímého kontaktu s jejími potenciálními zákazníky, a to formou pořádání tematických událostí a akcí (eventů), pomocí kterých s nimi interaguje. Nejčastěji tak činí za účelem zvýšení povědomí o značce či zvýšení informovanosti o produktu či službě podniku. Zároveň se jedná o velmi efektivní způsob, jak může firma během přímého kontaktu se zákazníky sbírat zpětnou vazbu, díky které může dále upravovat svůj produkt a služby. (Bhasin, 2023)

Forem event marketingu a událostí, které může podnik uspořádat, je mnoho, nicméně mezi ty nejčastější můžeme řadit:

- účast na konferencích a expozicích
- semináře
- zahajovací slavnosti
- workshopy (Decker, 2023)

3.9 IFE matice

Matice IFE slouží jako prostředek hodnocení vnitřních faktorů podniku vzhledem ku stanovenému strategickému záměru podniku, přičemž jeho subjekty jsou veškeré funkční oblasti daného podniku. Princip a postup tvorby této matice je stejný jako u EFE matice, ovšem s tou výjimkou, že místo hrozeb a příležitostí je zde operováno se silnými a slabými stránkami daného podniku. (Jakubíková, 2013)

Fotr a kol. (2020) dále doplňují, že primárními funkčními oblastmi, na které by se měla interní analýza vztahovat, by měly být:

- management
- marketing
- finance a účetnictví
- výroba
- výzkum a vývoj
- informační systémy

3.10 Analýza SWOT

3.10.1 Definice a princip SWOT analýzy

V moment, kdy má podnik již provedenou situační analýzu (jak externího, tak interního charakteru), tak jsou tyto výsledky povětšinou shrnuty v tzv. **SWOT analýze**. Tato analýza se zaměřuje na **silné stránky podniku (S)**, **slabé stránky podniku (W)**, **příležitosti** na trhu (O) a potenciální **hrozby (T)**, přičemž silné a slabé stránky jsou takové faktory, které firma může přímo ovlivnit. Naopak příležitosti a hrozby zahrnují takové faktory, které podnik nemůže ovlivnit přímo. (Karlíček, 2018)

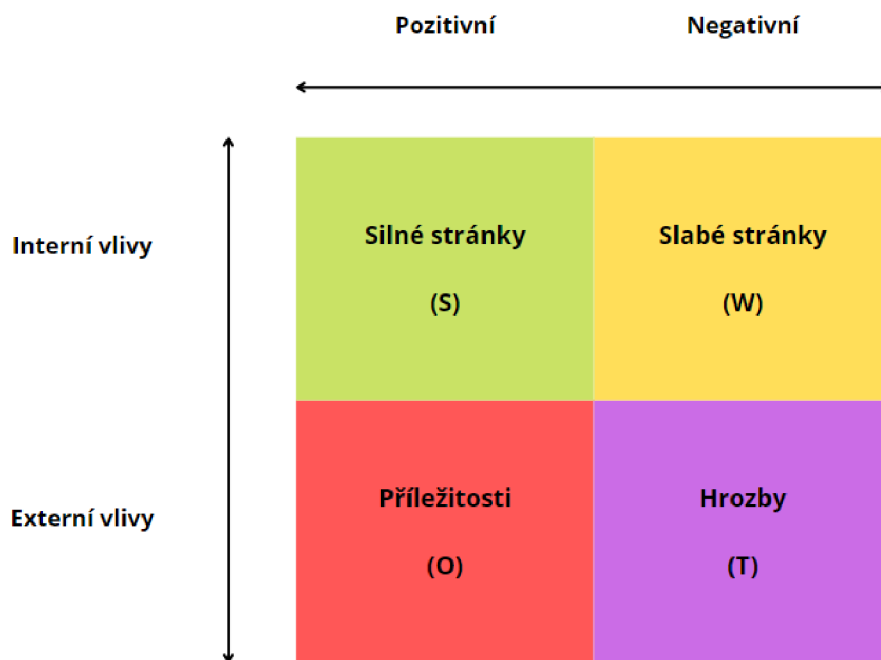
Kotler a Keller (2013) dále definují SWOT analýzu jako „*celkové zhodnocení silných a slabých stránek společnosti, včetně jejich příležitostí a hrozeb na trhu*“.

Karlíček (2018) dále dodává, že právě SWOT analýza by měla fungovat jako východisko pro to, jaké marketingové cíle by si podnik měl stanovit a podle jakých kritérií by měl dané cíle následně vyhodnocovat.

3.10.2 Tvorba a vyhodnocení SWOT analýzy

Jak bylo řečeno v předchozí podkapitole, SWOT analýza vychází ze silných a slabých stránek podniku a příležitostí a hrozeb z vnějšího okolí. Pro jednodušší analýzu a interpretaci jsou tyto proměnné uspořádány do matice 2x2, jejíž model příklad lze vidět na obrázku č. 4. (Chernev, 2008)

Obrázek 4 – Schéma SWOT matice



Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2013

Dle Karlička (2018) je při tvorbě SWOT analýzy třeba dbát několika zásad, pokud podnik chce, aby výsledná analýza byla přínosná. Je třeba brát v úvahu následující:

- 1) SWOT analýza má fungovat především jako objektivní popis současného stavu (nesmí se do ní zahrnovat taktická a operativní rozhodnutí)
- 2) Dodržení pravidla, že do hrozeb a příležitostí patří pouze externí faktory a do silných a slabých stránek pouze interní faktory
- 3) Zohlednit své silné a slabé stránky vůči konkurenci

Co se vyhodnocení závěrů ze SWOT analýzy týče, zde může podnik volit jeden ze čtyř různých typů strategie, které se liší podle toho, jaké faktory berou v potaz. Varianty těchto strategií jsou vyobrazeny v tzv. TOWS matici. Rozlišujeme strategie:

- 1) **Maxi – Maxi (SO)** – podnik využije své silné stránky, aby se chopil identifikovaných příležitostí na trhu
- 2) **Mini – Maxi (WO)** – podnik usiluje o překonání svých slabých stránek, přičemž se musí zároveň chopit příležitostí na trhu

- 3) **Maxi – Mini (ST)** – podnik chce využít své silné stránky a zároveň minimalizovat hrozby z trhu
- 4) **Mini – Mini (WT)** – podnik chce maximálně redukovat své slabé stránky a zároveň se vyhnout hrozbám z trhu (Fotr a kol., 2012)

3.11 STP Proces

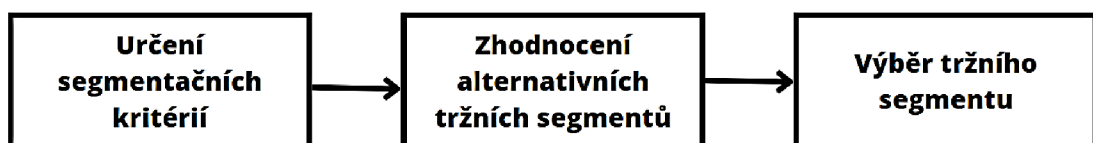
Pokud chce podnik maximalizovat účinek své marketingové strategie a dosáhnout svých stanovených cílů, tak je potřeba, aby si určil, kdo jsou jeho zákazníci. V této oblasti můžeme rozlišovat dva hlavní směry, a to **individualizovaný marketing** (produkt je maximálně přizpůsoben potřebám zákazníků) a **nediferencovaný marketing**, kdy je nabízen jedna varianta produktu pro všechny zákazníky. (Karlíček, 2018)

Segmentace

Pokud chce ovšem podnik být maximálně efektivní, rozhodne se aplikovat tzv. **cílený marketing**, který je považován za zlatý střed mezi individualizovaným a nediferencovaným marketingem. Jeho princip spočívá v tom, že se podnik zaměřuje pouze na vybraný segment zákazníků z celkového trhu. Tento proces je též znám jako **segmentace**. (Karlíček, 2018)

Vašítková (2014) dále doplňuje, že samotný proces segmentace lze shrnout do 3 etap, které jsou znázorněny v následujícím schématu (obrázek č. 5):

Obrázek 5 – Etapy segmentačního procesu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2013

Jak lze vyčíst z výše uvedeného schématu, při procesu vytváření segmentačních celků je třeba zvolit kritéria, na základě, kterých budou tyto celky vytvářeny a hodnoceny. Dle Zimmermana a Blytheho (2013) můžeme v případě B2B trhů hovořit o dvou hlavních

typech, kterými jsou **identifikátory** (kritéria, určena před sběrem konkrétních dat) a **profil odpovědi** (doplňková kritéria, spojující jednotlivé zákazníky do celků).

Následující tabulka (tabulka č. 3) obsahuje konkrétní příklady obou typů kritérií, které může B2B podnik v rámci procesu segmentace a nastavení marketingové strategie využít.

Tabulka 3 – Segmentační kritéria B2B trhu

Identifikátory	Profil odpovědi
<p><u>Demografické</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Typ odvětví • Typ firmy • Velikost podniku • Finanční situace 	<p><u>Atributy prodejce produktu</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Celkový přínos • Kvalita produktu • Prodejce pověst • Inovativnost
<p><u>Operativní</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Použité technologie • Centralizované/decentralizované nakupování • Míra používání (lehká, těžká, nekoncevový uživatel) 	<p><u>Proměnné zákazníka</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Firemní kultura (inovativnost) • Významnost nákupu • Nastavení decision – makerů • Vztah k produktu
<p><u>Požadavky na produkt</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Upravený na míru X standardizovaný 	<p><u>Druh využití</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Konečné využití • Důležitost přínosu při používání
<p><u>Kupní situace</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nákupní situace (nový nákup, upravené obnovení nákupu, přímé obnovení nákupu) • Aktuální postoj zákazníka k firmě • Vzájemné vztahy 	<p><u>Preference decision-makerů</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tolerance k risku • Loajalita k podniku • Věk • Zkušenosti • Vzdělání • Národnost

Zdroj: Vlastní zpracování dle Zimmermana a Blytheho, 2013

Pro maximální efektivitu segmentačního procesu je kromě správné volby počátečních kritérií (na základě kterých samotné segmenty vznikají) je nutné i dodržet tzv. kritéria efektivní segmentace. Mezi tyto kritéria řadíme:

- jasnou identifikovatelnost a měřitelnost segmentu
- dostatečnou velikost a profitabilitu
- dostupnost a přístupnost
- schopnost reagovat na marketingové aktivity podniku
- využitelnost a dlouhodobou ekonomickou udržitelnost (Ferrell a Hartline, 2012)

Targeting

V moment, kdy si podnik definoval zákaznické segmenty, na které chce cílit v rámci své marketingové strategie a obchodních aktivit, tak přichází na řadu proces výběru konečného segmentu, který nazýváme **targeting**. Během něj podnik jednotlivé segmenty mezi sebou porovnává (např. z hlediska budoucí ziskovosti, vývoje či konkurence), načež následně vybere jeden či více segmentů, na které se v rámci své strategie zaměří. (Karlíček, 2018)

Positioning

Posledním krokem STP procesu je **positioning**, který se zabývá tím, jak jsou v rámci cílového segmentu produkty a služby daného podniku vnímány a jakým způsobem se vymezují vůči jejich konkurenci. (Vašítková, 2014)

Prostředky a charakteristiky, které může podnik asociovat se svými produkty a pomocí kterých si o nich zákazníci vytvoří požadovanou představu, je několik. Drummond a kol. (2007) mezi ně například řadí:

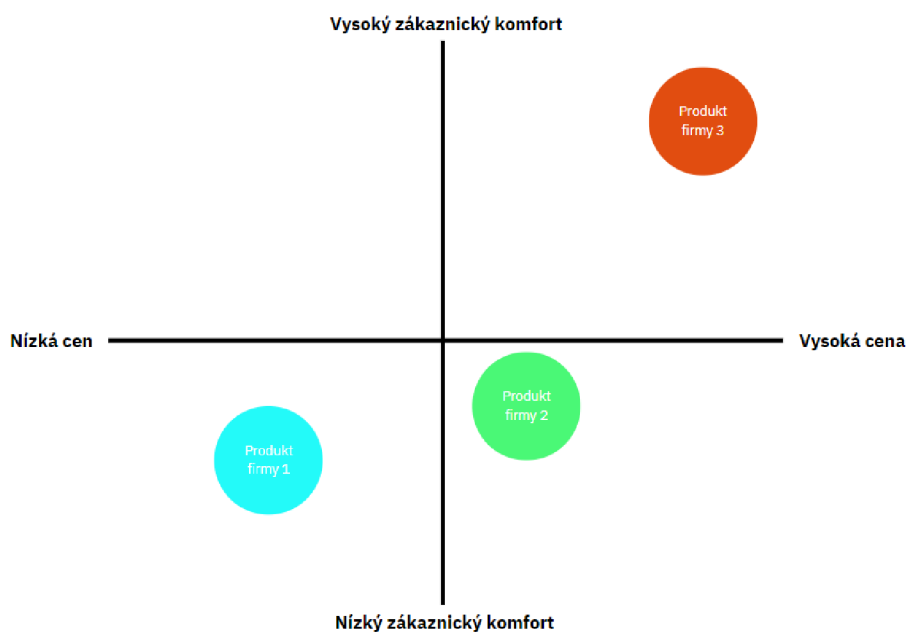
- charakteristiky produktu (ekologický původ, bez umělých barviv ...)
- výhody produktu (bezpečnost, odolnost ...)
- příležitosti pro využití (s přáteli u večeře, při pauze v práci ...)
- původ
- symboly

Drummond a kol. (2007) dále zmiňují 4 významné faktory, které mohou zásadním způsobem ovlivnit úspěšnost positioningu, kterými jsou:

- kredibilita
- konkurenceschopnost
- konzistence
- přesnost a jasnost sdělení

Co se samotného mapování a zjišťování zákaznického vnímání daného produktu týče, to probíhá pomocí tzv. **percepční mapy** (obrázek č. 6). Tato mapa se skládá ze 2 os, kdy každá z nich reprezentuje klíčovou charakteristiku pro daný trh, přičemž dané charakteristiky jsou identifikovány pomocí průzkumů trhu a zaměřují se na to, cíloví zákazníci dané charakteristiky u jednotlivých produktů/značek na trhu vnímají. (Drummond a kol., 2007)

Obrázek 6 – Percepční mapa



Zdroj: Vlastní zpracování dle Drummonda a kol., 2007

3.12 Charakteristika B2B trhu

3.12.1 Definice B2B trhu

B2B (Business – to – Business) je druh trhu, ve kterém podnik (prodávající) **nabízí své produkty jiným podnikům** (kupujícím). Jinými slovy, jedná se o takový trh, ve kterém nenajdeme jednotlivce jako konečné spotřebitele, ale pouze podniky a instituce. (Chen, 2022)

Oproti B2C trhu, ve kterém vystupuje jednotlivec jako konečný spotřebitel, který kupuje výrobky podniku za účelem osobní spotřeby, podniky na B2B trhu je pořízují za účelem zlepšení fungování jejich procesů v rámci organizace či zvýšení profitability. Z toho vyplývá, že by marketingová činnost podniku, operujícího na B2B trhu, měly být zaměřena především na:

- zvýšení prodejů
- snížení nákladů
- usnadnění plnění předpisů a regulačních požadavků (Zimmerman a Blythe, 2013)

3.12.2 Rozdíl mezi B2B a B2C

Ačkoliv marketing pro B2B a B2C sdílí stejný cíl, tedy uspokojit potřeby cílových zákazníků, tak je v obou případech vcelku platí velmi rozdílné podmínky a přístupy k jeho dosažení, které vychází z odlišností jednotlivých trhů. Mezi tyto odlišnosti a specifika řadíme například:

- B2B trh je ve srovnání s B2C trhem **podstatně menší** a vyžaduje **vyšší míru specifikace** (zároveň zde dochází k **hlubšímu budování vztahů** mezi dodavateli a odběrateli)
- rozhodovací doba a proces je u B2B trhu **významně delší a složitější** než u B2C
- zákazníci v B2B se nerozhodují na základě emocí, ale logiky, financí a přínosu daného produktu (zároveň o něm rozhoduje více decision-makerů)
- produkty v B2B jsou přizpůsobeny na míru jednotlivým klientům, kteří očekávají vyšší míru clientského servisu (Waida, 2021)

Kotler a Keller (2013) dále doplňují, že jednou z významných charakteristik B2B trhu je jeho poptávka, která je značně **neelastická** (pokud podnik nenalezne ideální substitut), **kolísavá** a je **odvozená** (odvozuje se od potřeb a spotřeby konečných produktů na B2C trhu).

3.12.3 Nákupní procesy na B2B trhu

V rámci B2B trhu můžeme dle Kotlera a Kellera (2013) kromě určitých charakteristických vlastností pozorovat i typický průběh kupního procesu, který má svá určitá stádia a fáze. Pokud se ovšem jedná o opakovaný nákup (ať už v modifikované nebo přímé podobě), lze některá vynechat či zkrátit (často se tomu tak děje u stálých dodavatelů, kdy lze přeskočit fázi „vyhledávání dodavatelů“). Samotné fáze kupního procesu (tzv. **matice nákupu**) je blíže rozebráno ve schématu níže (tabulka č. 4).

Tabulka 4 – Matice nákupu

			Nákupní situace		
			Nové zadání	Modifikovaný opakovaný nákup	Přímý opakovaný nákup
Kupní fáze	1.	Rozpoznání problému	Ano	Možná	Ne
	2.	Obecný popis potřeby	Ano	Možná	Ne
	3.	Specifikace hledaného výrobku	Ano	Ano	Ano
	4.	Vyhledávání dodavatelů	Ano	Ano	Ne
	5.	Vyžádání nabídek	Ano	Možná	Ne
	6.	Výběr dodavatele	Ano	Možná	Ne
	7.	Specifikace procesu objednávky	Ano	Možná	Ne
	8.	Zhodnocení výkonu	Ano	Ano	Ne

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotlera a Kellera, 2013.

3.12.4 Účastníci B2B nákupního procesu

Dle Kotlera a Kellera (2013) jsou tím, kdo tvoří rozhodnutí o tom, zdali podnik uskuteční nákupní proces, je tzv. **nákupní těleso** (rozhodovací jednotka podniku, složená ze všech účastníků nákupního procesu, často se jedná o nejméně 5-6 členný tým). Do tohoto nákupního tělesa můžeme řadit následující role, zobrazené v tabulce č. 4.

Tabulka 5 – Účastníci B2B nákupního procesu

Role	Charakteristika
Iniciátor	Uživatel nebo člověk v organizaci, který něco nebo nákup něčeho vyžaduje
Uživatel	Člověk, který bude daný produkt využívat
Ovlivňovatel	Člověk, který má vliv na samotné kupní rozhodnutí (např. technický personál). Zároveň pomáhá vytvářet specifikace a hodnotit alternativy
Rozhodovatel	Ten, kdo o samotném kupním rozhodnutí, jeho podrobnostech nebo požadavcích rozhoduje
Schvalovatel	Ten, kdo schvaluje a autorizuje kupní rozhodnutí
Nákupčí	Člověk, který má na starost samotný kupní proces (tzn. vyjednávání podmínek a specifikací či výběr dodavatelů)
Vrátný	Člověk, který je schopen bránit prodejci či informacím v přístupu k nákupnímu tělesu (např. recepční)

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotlera a Kellera, 2013

Je třeba dodat, že výše uvedené role nemají pevně stanovené počty a může tedy nastat situace, že určitou roli může zastávat více lidí (např. nákupčí), ale i jeden člověk může zastávat více rolí nebo mohou být úplně upraveny v rámci firemní struktury či jiných dalších faktorů (Kotler a Keller, 2013)

Zároveň platí, že ačkoliv jsou obchodní rozhodnutí v B2B obchodu založeny především na logice a snaze maximalizovat své budoucí tržby, tak i zde je nutno počítat s jistou dávkou emocí, které se mohou projevit u osob, které kupní rozhodnutí vytvářejí. (Kotler a Keller, 2013)

4 Vlastní práce

4.1 Představení společnosti Smartguide

Společnost Smartguide je vcelku mladá technologická společnost (založena roku 2013), jenž působí v odvětví turismu a jejímž produktem je aplikace, která funguje jako virtuální průvodce. To v praxi znamená, že aplikace kompletně nahrazuje živé, audio a papírové průvodce a doprovodné materiály a uživatelům tedy stačí pouze vlastní mobil.

Pro společnost je důležitý fakt, že její business model funguje na principu B2B2C, díky kterému byla firma schopna úspěšně překonat pandemii COVID-19, během které mnoho její menší konkurence bylo nuceno skončit, jelikož nebyla schopna efektivně tvořit zisk a přimět uživatele aplikaci používat. V rámci tohoto modelu jsou primárními cílovými zákazníky turistické destinace a památky, kterým je následně formou spolupráce umožněn přístup do aplikace a tyto podniky se následně samy starají o distribuci ke konečným spotřebitelům.

Z pohledu velikosti můžeme firmu stále řadit mezi malou, nicméně její celkový počet cca 20-30 zaměstnanců není zanedbatelný. Zároveň se jedná o tým mezinárodní, jelikož mimo Českou republiku působí Smartguide ve více než 50 zemích světa.

4.2 Analýza vnějšího prostředí

Tato kapitola se zaměřuje na identifikaci významných vnějších vlivů (konkrétně hrozeb a příležitostí), které mohou ovlivnit činnost společnosti Smartguide. V rámci analýzy jsou použity PEST analýza, Portera analýza a analýza konkurentů.

4.2.1 PEST analýza

Politicko-právní faktory

Smartguide, jakožto společnost založená na území České republiky a taktéž zde působící, podléhá české justici a legislativě. Jelikož se jedná o společnost, jejíž předmětem podnikání je vývoj aplikace, která zpracovává osobní údaje spotřebitelů, tak je povinna se řídit následujícími zákony, zabývajícími se především ochranou osobních údajů:

- Zákon o ochraně osobních údajů a jeho změnách (121/2000 Sb.) – upravuje pravidla pro ochranu autorských prav
- Zákon o elektronických komunikacích (127/2005 Sb.)
- Zákon o ochraně spotřebitele (634/1992 Sb.)
- Zákon o autorském právu a souvisejících autorských právech (121/2000 Sb.)
- Zákon o službách informační společnosti (480/2004 Sb.)

Zároveň je Smartguide povinen se, v rámci členství České republiky v Evropské unii, též řídit evropskými zákony a nařízeními, které se z valné většiny též zaobírají především ochranou spotřebitele a jeho osobních údajů, se kterými se musí při používání aplikace s podnikem podělit. Konkrétně se jedná o:

- Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR)
- Směrnice o elektronickém obchodování (2000/31/ES)
- Směrnice o ochraně spotřebitele (2011/83/EU)
- Směrnice o autorském právu na jednotném digitálním trhu (2019/790/EU) – upravuje povinnosti pro ochranu

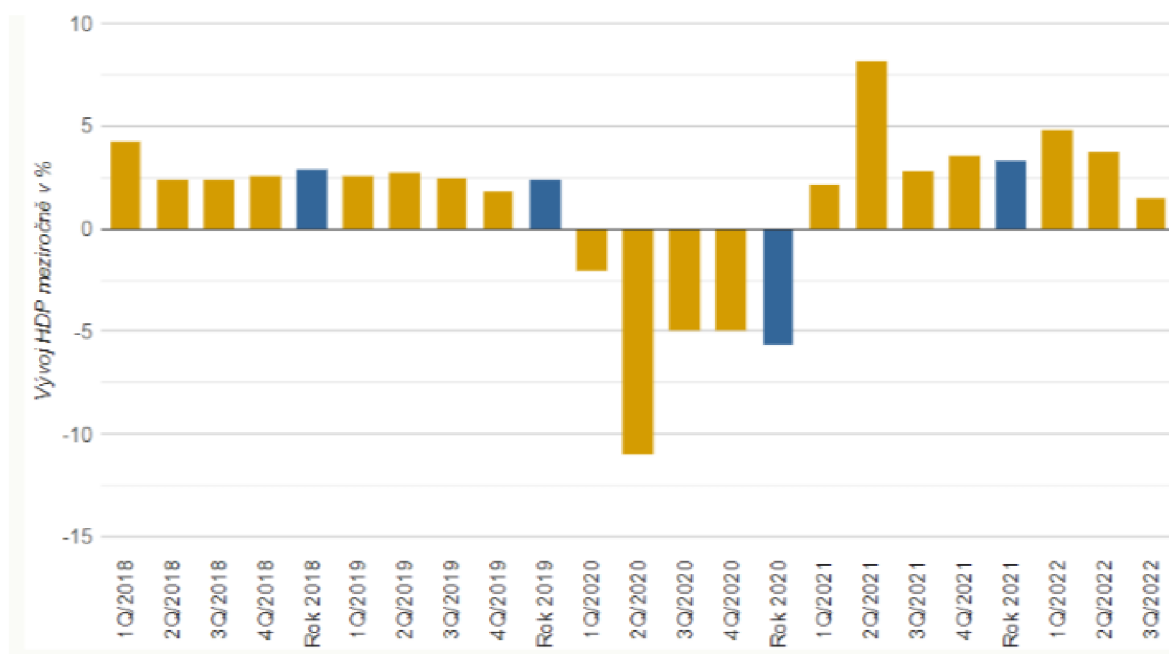
Z výše uvedených zákonů a směrnic tedy vyplývá, že pro bezproblémovou činnost musí Smartguide dbát především na řádné dodržování ochrany osobních údajů a autorských práv svých klientů, kteří se musí v rámci obchodního procesu a následné registrace podělit o své osobní údaje, a zároveň musí v rámci tvorby dbát i na ochranu autorských práv, které se vztahují na podpůrný materiál (fotografie, videa, texty), které klienti při tvorbě virtuálních průvodců poskytují.

Co se politické situace země týče, Českou republiku lze považovat za relativně stabilní zemi, ačkoliv i ona byla významně ovlivněna pandemií COVID-19, která probíhala v letech 2020-2021. Zároveň je v současnosti politická situace země též ovlivněna probíhajícím konfliktem mezi Ukrajinou a Ruskem. Obě tyto události přiměly většinu podniků v zemi se více zaměřit na digitální stránku svého podnikání. To se vztahuje především na přístupnost, celkový rozvoj komunikačních technologií a v neposlední řadě i bezpečnost proti kybernetickým útokům.

Ekonomické faktory

Jedním ze základních ekonomických faktorů, které mohou významně ovlivnit činnost podniku, je růst a míra HDP v dané zemi. Na grafu 1 můžeme vidět pozorovat, že meziroční vývoj HDP byl výrazně ovlivněn tehdy probíhající pandemií COVID-19 (období mezi lety 2020-2021), přičemž lze pochytit i významný skok ve 2. čtvrtletí 2021, kdy došlo k uvolnění celkových restrikcí (které významně blokovaly rozvoj obchodu, služeb a celkové ekonomiky) a následné relativní stabilizaci a postupnému poklesu, který je zapříčiněn konfliktem mezi Ukrajinou a Ruskem.

Graf 1 – Meziroční vývoj HDP v %



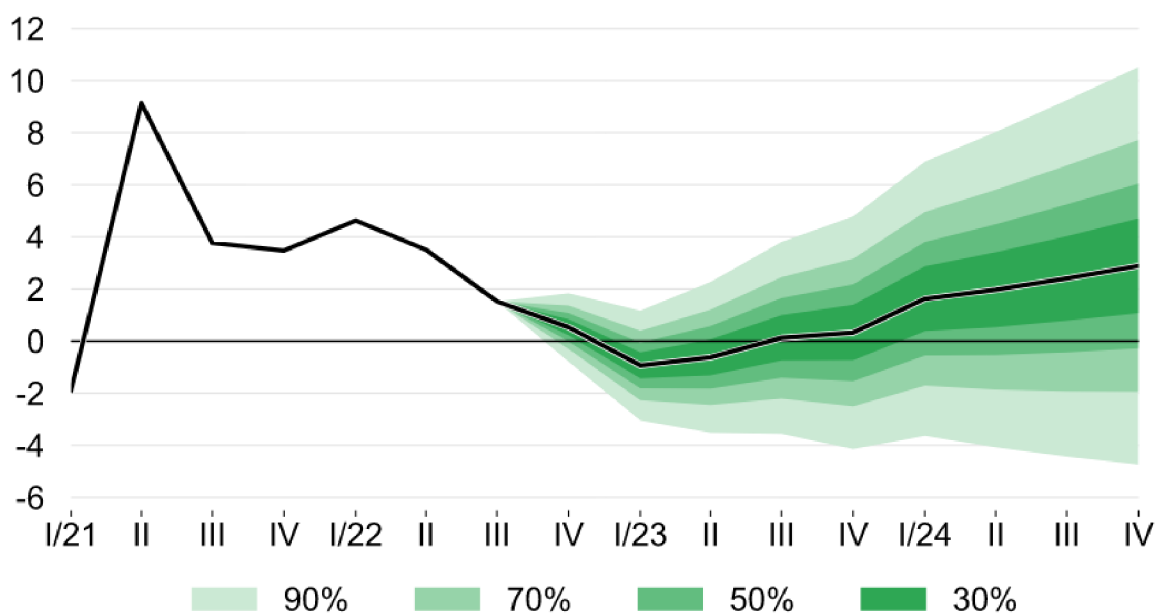
Zdroj: Kurzy.cz, 2023

Je nutno dodat, že tato omezení, která během období COVID-19 nastala, výrazně ovlivnila rozvoj technologií (především těch komunikačních a přenosových) a celkově podpořila rozvoj odvětví v oblasti IT a vývoji nových aplikací, díky kterým ostatní odvětví (např. gastronomie, rozvozné služby, stěhování ad.) mohly začít efektivněji fungovat.

Přesně tohoto období využil i Smartguide, který svým produktem umožňoval turistickým subjektům (turistům, destinacím, památkám ad.) v omezené míře fungovat i navzdory tehdejšími restrikcím.

Co se budoucího meziročního vývoje HDP týče, tam můžeme v nejbližší době dle ČNB (2023) očekávat postupný pokles, přičemž by v polovině prvního čtvrtletí měl spadnout do záporných hodnot. Zároveň by se ovšem koncem roku 2023 měl vrátit do kladných hodnot a znovu postupně růst.

Graf 2 – Prognózy vývoje HDP

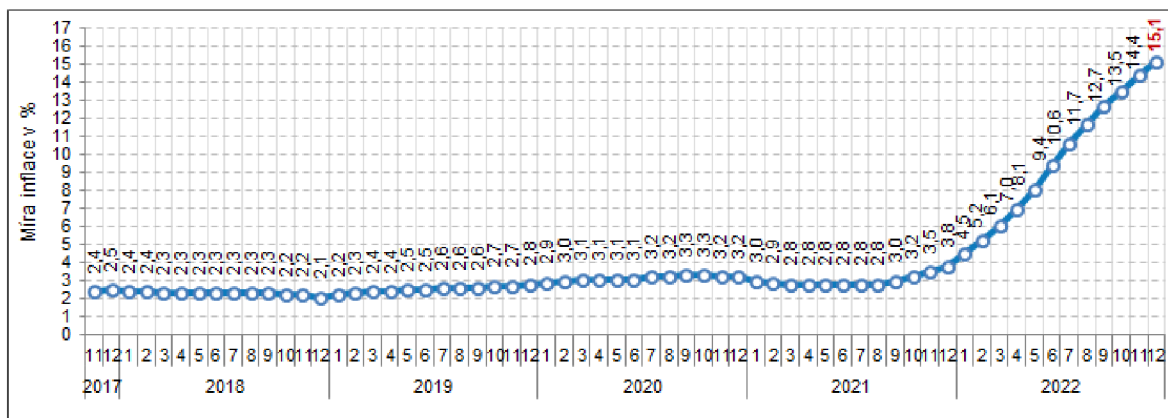


Zdroj: ČNB, 2023

Mimo HDP je dalším významným ekonomickým faktorem, který je potřeba zohlednit při tvorbě strategie, míra inflace. Její průměrná hodnota činila v roce 2022 15,1 %, přičemž takto vysoká hodnota může být vysvětlena jako jeden z důsledků aktuálně

probíhajícího válečného konfliktu na Ukrajině (Český statistický úřad, 2023). Celkový vývoj míry inflace můžeme pozorovat na grafu níže (graf č. 3).

Graf 3 – Vývoj míry inflace v %



Zdroj: ČNB, 2023

Z pohledu podniku můžeme mezi hlavní důsledky inflace řadit obecné zvyšování cen položek, které zvyšují náklady podniku, a tedy i zvyšují cenu prodávaných produktů. V případě společnosti Smartguide mezi tyto položky řadíme například ceny nájemného (především kanceláří) či energií, potřebných pro provoz kanceláří a technických zařízení.

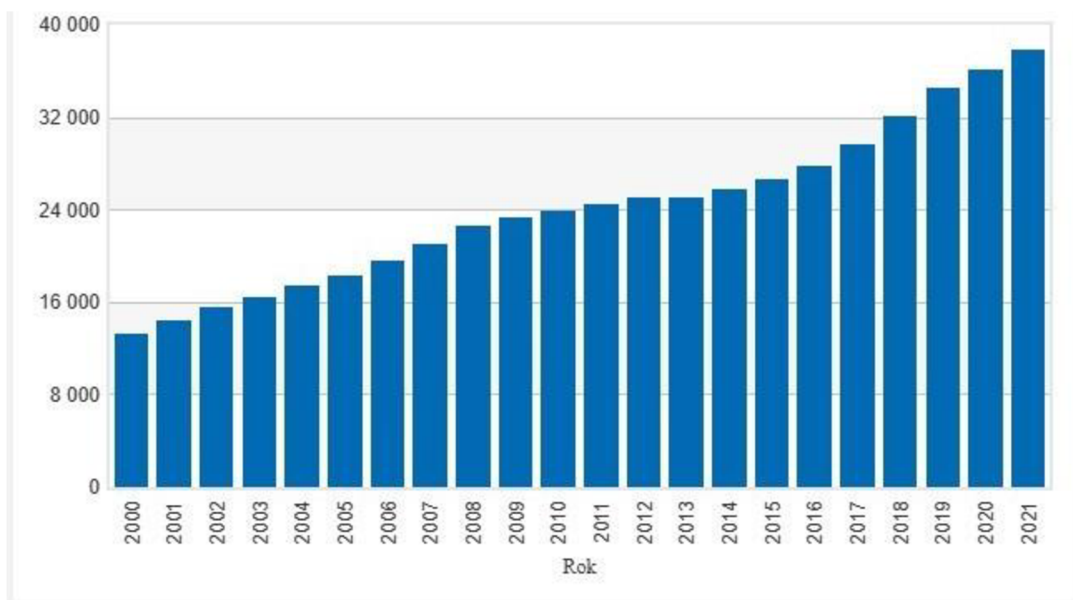
Z hlediska budoucího vývoje míry inflace, dle ČNB (2023) můžeme v následujícím období její mírný nárůst do přibližně 2. čtvrtiny tohoto roku, následně by ovšem měl nastat výrazný pokles do přijatelnějších hodnot. Samotné dosažení inflačního bodu (2 %), který lze považovat za přijatelnou hodnotu míry inflace, se očekává ve 2. čtvrtletí roku 2024.

Další významnou položkou, která ovlivňuje fungování podniku z ekonomického hlediska, je průměrná hodnota hrubé mzdy. Ta ve 3. čtvrtletí 2022 činila celkem 39 858 Kč. Na grafu 4 můžeme pozorovat, že průměrná hrubá mzda má v České republice rostoucí tendenci a lze předpokládat, že tento trend bude nadále pokračovat.

Tato položka je důležitá z pohledu podniku (především technologického startupu, kterým Smartguide je) především proto, že pokud chce být konkurenceschopný, musí si být schopen udržet schopné pracovníky (především ty seniorní a talenty ve svých oborech), přičemž pokud tak chce učinit, musí být schopen jim poskytnout adekvátní mzdu. Velmi specifická situace je v oblasti IT a oceňování IT pracovníků a programátorů,

kteří v současnosti platí za jedny z nejlépe placených pracovníků na trhu, přičemž jejich průměrná hrubá mzda výrazně převyšuje celorepublikový průměr.

Graf 4 – Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy

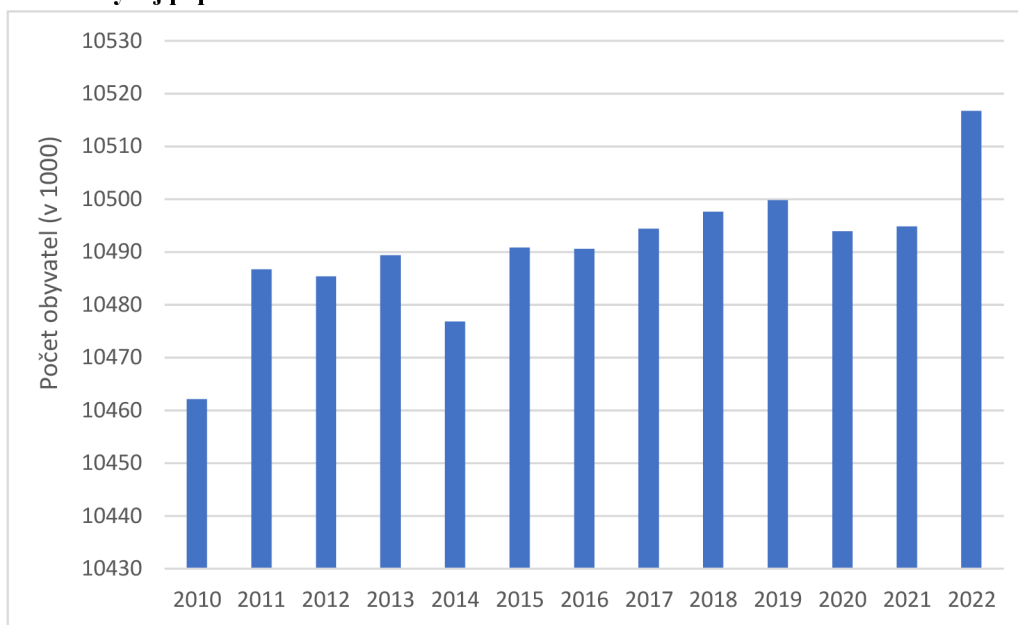


Zdroj: Český statistický úřad, 2023

Sociální faktory

Jedním ze základních sociálních faktorů, které mohou ovlivnit činnost podniku, je vývoj počtu obyvatel dané země. Na grafu 5 můžeme vidět, že v rámci České republiky má tento vývoj spíše rostoucí tendenci, přičemž v letech 2020 až 2021 můžeme pozorovat vcelku významný propad, způsobení tehdy probíhající pandemií COVID-19. Nicméně v roce 2022 můžeme pozorovat významný nárůst.

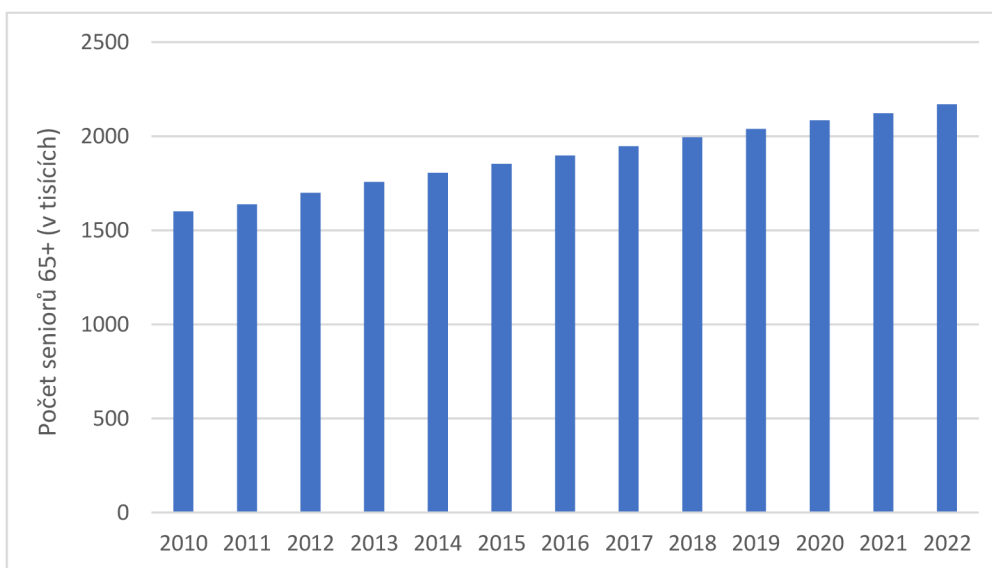
Graf 5 – Vývoj populace v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování dle Euromonitor, 2023

Na vývoj populace též významně navazuje trend postupného stárnutí populace, v rámci kterého se zvyšuje věk dožití obyvatel a zvyšuje se počet obyvatel seniorního věku (65+ let). Tento trend můžeme pozorovat i navzdory dříve probíhající pandemii COVID-19 v letech 2020-2021 a během které byla starší populace považována za ohroženou skupinu. Grafické zobrazení tohoto rostoucího trendu můžeme vidět na grafu níže (graf 6).

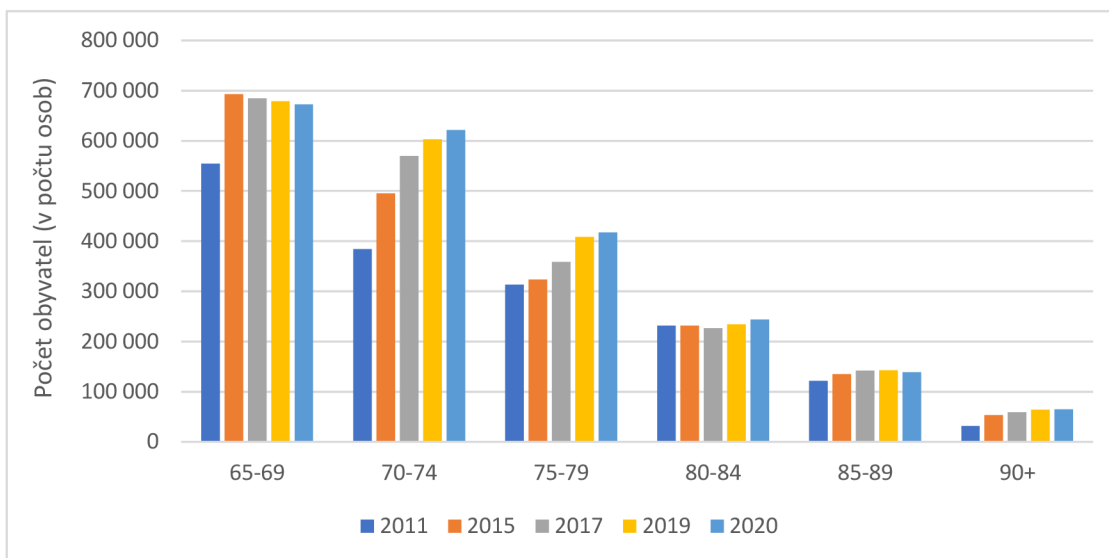
Graf 6 – Vývoj populace v ČR (65+ let)



Zdroj: Vlastní zpracování dle Euromonitor, 2023

Mimo celkově rostoucí počet seniorů můžeme tento trend pozorovat i v rámci jednotlivých věkových kategorií. Na grafu 7 můžeme vidět, že tento trend platí napříč všemi sledovanými kategoriemi, a to i navzdory pandemii COVID-19. Velmi strmý růst můžeme pozorovat především v kategorii 70-74 a 75-79, Naproti tomu můžeme pozorovat lehce klesající trend v kategorii 65-69.

Graf 7 – Vývoj struktury seniorního obyvatelstva

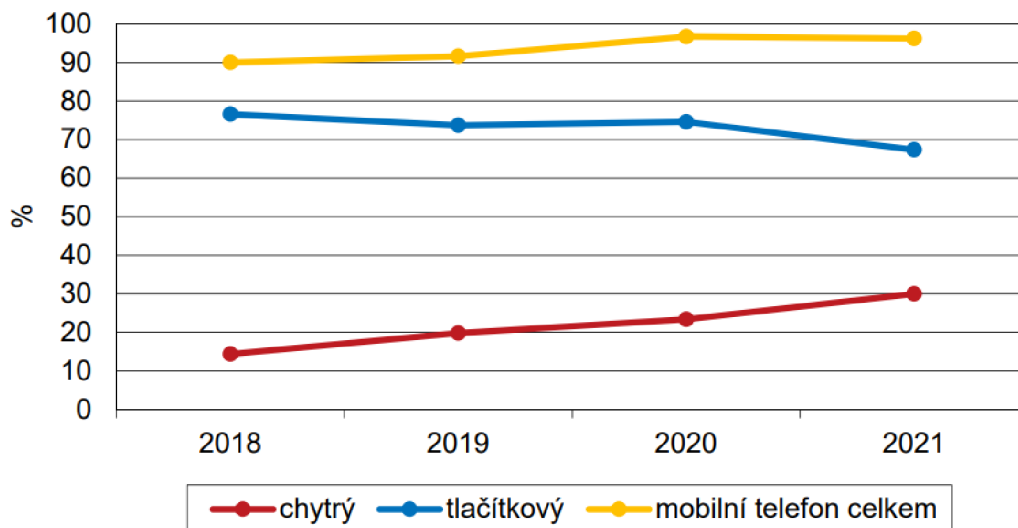


Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2023

Tento obecný trend rostoucího počtu seniorů je velmi významný v potenciálu, který pro Smartguide představuje, jelikož může představovat významnou charakteristiku, kterou může uplatnit při vytváření segmentace svých zákazníků (v oblasti B2B trhu by se mohlo jednat o různé agentury a spolky, které se zaměřují primárně na seniory).

Tento trend je o to důležitější, že čím dál více roste počet digitálně gramotných seniorů, kteří vlastní a obstojně ovládají chytrý mobilní telefon. Takoví v současné době tvoří přibližně 1/3 všech seniorů a tento postupný nárůst můžeme pozorovat na grafu č. 8.

Graf 8 – Vývoj využívání mobilních technologií



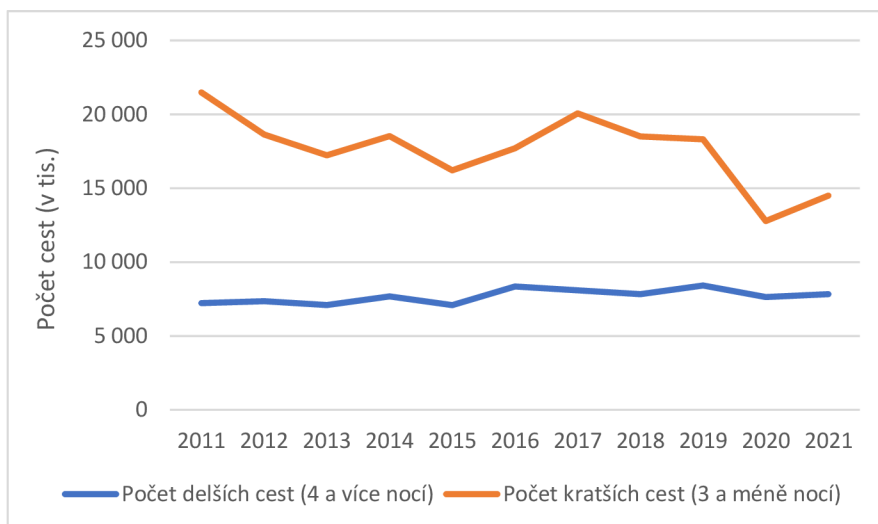
Zdroj: Český statistický úřad, 2023

Mimo tyto demografické trendy, které se týkají vývoje obyvatelstva, tak je pro Smartguide též důležité sledovat trendy v oblasti cestovatelských a turistických preferencí.

Jedním z těchto faktorů může být to, na jaký typ cestování (z hlediska délky) Češi preferují. Jak můžeme vidět na grafu níže (graf 9), tak z dlouhodobého hlediska Češi preferují krátkodobé cestování (3 a méně nocí na cestách), kdy se jejich průměrný počet před pandemií COVID-19 pohyboval kolem 18 milionů, kdežto u dlouhodobých cest (4 a více nocí na cestách) se tento průměr pohybuje 7 milionů cest.

Zde je nutno připomenout vliv pandemie COVID-19 a souvisejících restrikcí, které výrazně zasáhly sektor turismus po celém světě. V případě České republiky lze tento propad pozorovat především u krátkodobých cest v období let 2020-2021, během kterého se průměrný roční počet krátkodobých cest snížil na přibližně 12 milionů (ačkoliv nyní opět roste), kdežto dlouhodobé cesty zůstaly v podstatě nezměněny.

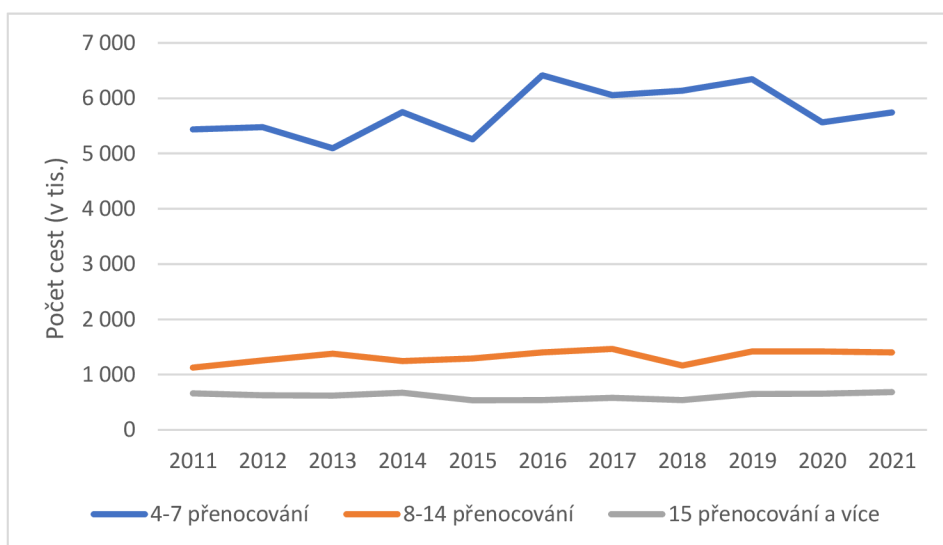
Graf 9 – Vývoj preferencí délky cestování



Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2023

Výše uvedený trend můžeme dále analyzovat, konkrétněji rozdělení jednotlivých typů dlouhodobých cest. Ty můžeme dle metodiky Českého statistického úřadu rozlišovat na cesty s 4-7 přenocováními, 8-14 přenocováními a 15 a více přenocováními. Na grafu 10 můžeme vidět, že Češi nejvíce preferují dlouhodobé cestování, které je na 4-7 nocí (u kterých můžeme lehce rostoucí trend, zpomalený pandemií COVID-19). Zbylé dva typy cest se pohybují průměrně kolem 1 milionu cest za rok (s lineárním trendem).

Graf 10 – Vývoj preferencí délky cestování (detailní)

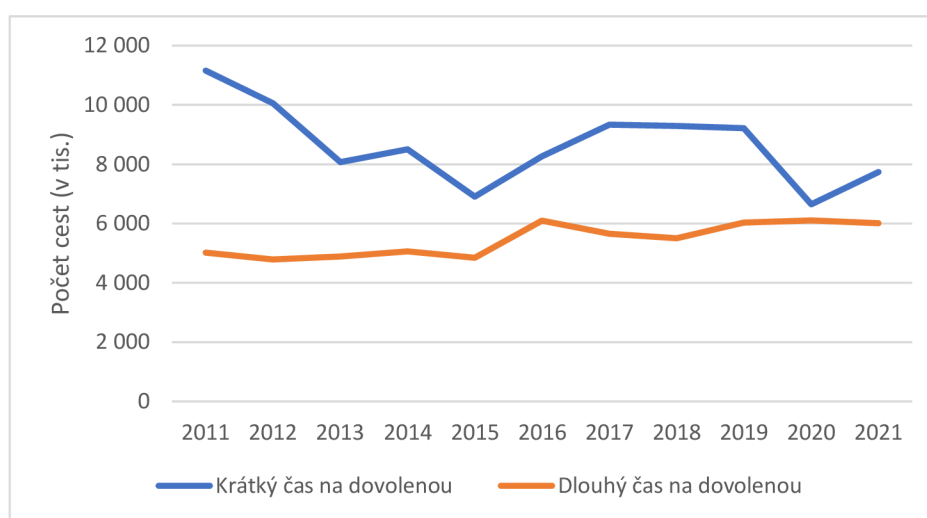


Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2023

V souvislosti s výše uvedenými faktory je potřeba dále zohlednit, jaký je vztah těchto typů cest z hlediska doby jejich trvání a tím, kolik jej Češi využijí na vlastní dovolenou a volnočasové cestování. Na grafu níže (graf 11) můžeme vidět, že roční počet krátkodobých cest, uskutečněných v rámci dovolené a cestování, je značně rozkolísaný a podobně jako celkový počet krátkodobých cest, i zde lze pozorovat významný propad v letech 2020-2021 díky pandemii COVID-19.

A stejně jako u celkových dlouhodobých cest, tak i v rámci těch vztažených na dovolenou můžeme pozorovat vyrovnaný a postupně rostoucí trend, a to i navzdory opatřením v letech 2020-2021.

Graf 11 – Vývoj cestování v rámci dovolené

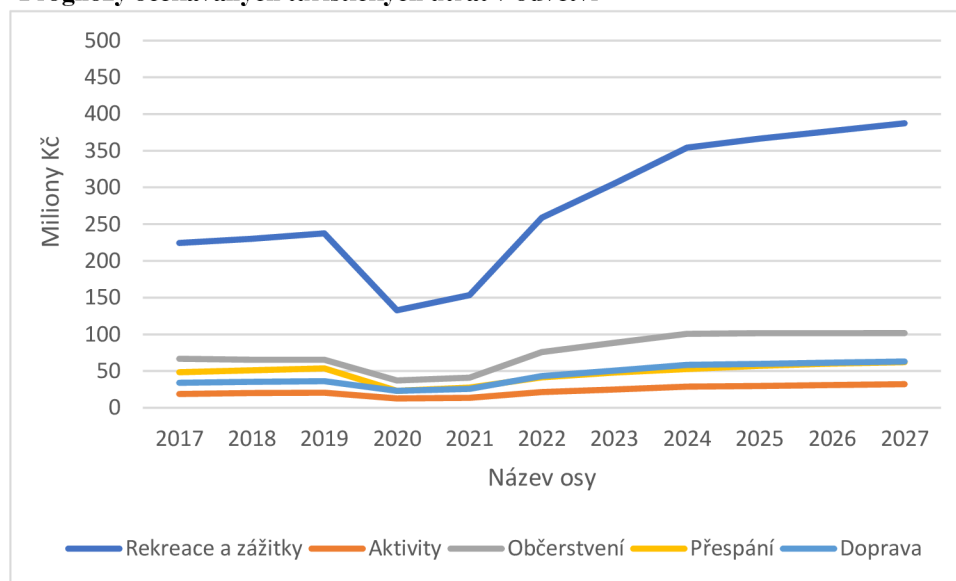


Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2023

Mimo sledované faktory, ke kterým jsou dostupná data především z minulých let a na jejichž základě lze pozorovat určité trendy, tak je též nutné vzít v potaz i odhady do budoucna, jelikož stejně jako mnoho jiných odvětví, tak i oblast turismu se neustále vyvíjí a stejně tak i preference spotřebitelů. Na grafu níže (graf 12) můžeme pozorovat vývoj celkových útrat v oblastech souvisejících s domácím turismem (celkovým je zde myšlen součet domácích turistů a turistů přijíždějících ze zahraničních zemí).

Dle Vladykiny (2023) můžeme v podstatě ve všech zkoumaných oblastech¹ očekávat rostoucí trend utracených částek (vyjma přesání, které se pohybuje spíše v lineárním trendu). Nejvyšší nárůst se očekává v oblasti rekreace a zážitků, což lze vysvětlit tím, že lidé obecně v dnešní době si rádi připlatí za kvalitní služby, unikátní zážitky a obecně vyšší kvalitu svého volného času, který dovolené a cestování věnují.

Graf 12 – Prognózy očekávaných turistických útrat v odvětví



Zdroj: Vlastní zpracování dle Vladykiny, 2022

Pokud tedy shrneme výsledky všech statistik a prognóz zmíněných faktorů, tak můžeme dojít k závěru, že ačkoliv byl sektor turismus výrazně ovlivněn pandemií COVID-19 v období 2020-2021, tak se postupně navrácí do svých původních hodnot, a dokonce lze v některých jeho faktorech pozorovat rostoucí trend (např. očekávané zvýšení útrat během cestování, rostoucí návštěvnost vybraných měst), který představuje příležitost pro Smartguide lépe optimalizovat svůj produkt a zacílit takové podniky, díky kterým by mohl z těchto trendů profitovat.

Zároveň lze pro Smartguide považovat za důležitý i demografický vývoj obyvatelstva, a to především rostoucí počet digitálně gramotných seniorů. Ti mohou

¹ Rekreace a zážitky (souhrn aktivit během cestování a dovolené), aktivity (konkrétní činnosti během cestování, např. návštěva muzea), občerstvení, návštěvy restauračních zařízení a občerstvení, občerstvení, přesání a doprava

představovat potenciálně novou spotřebitelskou skupinu a lze tedy pozorovat příležitost v navázání spoluprací s takovými podniky, agenturami a organizacemi, které se na tento sektor obyvatel zaměřují a mohou ze spolupráce se Smartguide benefitovat.

Technologické faktory

Tím, že je produktem společnosti Smartguide mobilní aplikace, která funguje jako virtuální průvodce, tak je pro ni klíčové sledovat a porozumět technologické trendy, na které musí následně adekvátně reagovat.

V současnosti je největší výzvou, které čelí celý technologický svět, je rozvoj umělé inteligence (AI). Ta se projevuje v různých podobách, nicméně v případě mobilních aplikací se nejčastěji vyskytuje v podobě automatické personalizace a schopnosti interagovat s reálnými objekty (např. rozpoznání uměleckých děl a jejich identifikace). Aplikace sama tedy dokáže na základě uživatelských předchozích činností a výběrů určit, jaký další obsah by jej mohl zaujmout.

V případě kategorie virtuálních průvodců se tento trend nejčastěji vyskytuje právě v podobě personalizace, kdy jsou uživateli na základě minulých zvolených tras a destinací doporučeny typově podobné, u kterých je vyšší šance, že jej zaujmou.

Poslední dobou též nastává rozvoj a experimentování se zaváděním chatbotů, podporujících technologii NLP (Natural Language Processing). To znamená, že daný chatbot dokáže v jakoukoliv denní dobu, díky svým databázovým schopnostem, porozumět uživatelským dotazům v jakémkoliv jazyce a jakýmkoliv způsobem budou položeny.

Dále lze u turistických a cestovatelských aplikací pozorovat významný nárůst zapojení virtuální a rozšířené reality (VR a AR). Tato technologie je velmi často využívána na historických místech, kdy je aplikace schopna uživateli lépe představit historický kontext a dobová specifika, ve kterých se památka nacházela (např. znázornění popravy 27 českých pánů na Staroměstském náměstí).

Mimo výše uvedené technologické prvky, které se zaměřují primárně na technický aspekt aplikace, tak je v současnosti významným trendem i extenzivní zapojení gamifikace

a jejích principů. Gamifikací zde rozumíme procesy, které hrou formou přimějí uživatele plnit různé úkoly, za které následně dostává odměny (různé odznaky, slevy na další průvodce, možnosti úpravy svého profilu ad.). Tento proces v konečném důsledku přiměje jedince aplikaci využívat po delší dobu a udrží jej jakožto aktivního uživatele.

V neposlední řadě je stále významným trendem postupný přechod na ovládání aplikace pomocí bezkontaktních způsobů jako jsou hlas či gesta, přičemž tento trend byl velmi umocněn dříve probíhající pandemií COVID-19.

4.3 Porterova analýza

Rivalita mezi existujícími konkurenty

Z hlediska rivality mezi stávajícími značkami v odvětví můžeme jako konkurenty identifikovat startupy, které též vytvářejí aplikace, které zastávají funkci virtuálních průvodců (tedy poskytují turistickým destinacím a jiným uživatelům možnost vytvořit vlastního průvodce, který je doplněn audiovizuálním obsahem). Tato je relativně početná, avšak jsou podniků, které se velikostně Smartguide vyrovnají, je pouze několik.

Tyto podniky, které již úspěšně pronikly na trh a fungují v něm, často čerpají svou konkurenční výhodou z unikátního zaměření a cílové skupiny, které se aplikace, její vývoj a možnosti často podmiňují. Příkladem může být aplikace Voice Map, která se zaměřuje především na zvukovou stránku svých průvodců a jako své zákazníky má povětšinou muzea, organizace a další destinace, které pro vytváření svých průvodců využívají místní obyvatele, kteří průvodci poskytnou maximální osobitost a nádech daného místa. Popřípadě lze jako příklad uvést i aplikaci Vox City, které svou konkurenční výhodou identifikuje v tom, že jsou jejich průvodci psáni profesionálními průvodčími a spotřebiteli se tedy dostane maximálně autentického a realistického zážitku při jeho poslouchání.

Zároveň je ovšem třeba dodat, že ačkoliv má většina těchto aplikací, a tedy i konkurentů pro Smartguide svůj unikátní prodejní argument (Unique Selling Point) a snaží se jej využívat, tak jádro těchto produktů je vesměs stejné a přibližně 80 % obsahu a funkcí těchto aplikací, které nabízí B2B zákazníkům, jsou stejných a probíhá tedy tvrdý konkurenční boj a u valné většiny podniků a konkurentů lze pozorovat vysokou snahu o odlišení a inovaci svých produktů.

Z pohledu Smartguide lze za konkurenční výhodu považovat několik věcí, přičemž mezi ně můžeme řadit například:

- velmi efektivní cenový (pricingový) model (který jí umožňuje pokrýt výrazně širší záběr potenciálních zákazníků a lépe generovat zisk)
- velmi jednoduchý a přímočarý systém onboardingu pro nové klienty a jejich zapojení do systému aplikace (tzn. Klienti mohou v řádu hodin začít využívat aplikaci a začít z ní generovat tržby)
- využívání nových technologií (pokročilé využívání datové analýzy, která je velmi atraktivní pro klienty)

Hrozba nové konkurence

Hrozba vstupu nových podniků a značek na trh virtuálních průvodců není příliš vysoká, jelikož by se musely při vstupu do tohoto odvětví potýkat s několika komplikacemi. Mezi ty nejvýznamnější můžeme řadit obecnou nedůvěru turistických center, památek, měst a organizací, které zkrátka nevidí přínos ve virtuálních průvodcích a jsou zvyklé používat své dosavadní způsoby (ať už se jedná o živé průvodce či mapy a audioprůvodce).

Druhou zásadní komplikací, která komplikuje vstup nových firem do odvětví, je obecně saturovanost inovací a originality v daném odvětví, jelikož současné podniky a aplikace, které jsou v odvětví již zavedené, zkrátka vyčerpaly možnosti specifických technologií, funkcí a zákaznických segmentů, které by mohl nově přichodící podnik využít jako svou unikátní prodejní výhodu.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je v odvětví virtuálních průvodců velmi nízká, jelikož valná většina podniků si v tomto odvětví (a zároveň obecně technologickém prostředí) vyvíjí sama (tzv. in-house). Je tomu tak především z ekonomických důvodů, jelikož by vývoj takovéto aplikace pomocí agenturních služeb byl několikanásobně dražší. Zároveň je pro podniky o mnoho jednodušší vyvíjet tyto virtuální průvodce pomocí vlastních programátorů, protože je v rámci společné komunikace mnohem jednodušší zabudovat

do aplikace i návrhy, připomínky a podněty od ostatních oddělení a je tedy minimalizována reakční doba mezi zabudováním těchto podnětů, než kdyby byla aplikace vyvíjena agenturně.

V současné době je vyjednávací síla dodavatelů dále snižována faktem, že je k dispozici stále více programů a nástrojů, díky kterým mohou podniky tyto aplikace i vyvíjet sami (bez hlubších znalostí programování), jelikož virtuální průvodci jako aplikace jsou ve své podstatě vcelku jednoduché a je tedy možné je do určité kvality vytvářet i pomocí těchto nástrojů.

Vyjednávací síla zákazníků

Oproti vyjednávací síle dodavatelů je ta zákaznická o mnoho silnější, jelikož je na trhu dostupných mnoho etablovaných firem a jejich aplikací, ze kterých mohou vybírat. Často se tito zákazníci rozhodují na základě různých, obecných kritérií, mezi něž můžeme řadit primárně cenu (popř. nabídku cenových modelů).

Dalším významným kritériem, kterým se zákazníci při výběru svého dodavatele virtuálních průvodců řídí, jsou jejich specifické potřeby požadavky. Mezi ně můžeme řadit například vyšší potřebu individuálního přístupu a možnosti úprav v rámci jejich průvodců (např. možnosti jazykových mutací a dostupných jazyků, možnosti tvorby audiovizuálních materiálů, AR prvků ad.).

Dále sem můžeme řadit požadavky na dostupnost statistik a datových analýz, které mohou zákazníkům pomoci lépe optimalizovat svou činnost (např. rozmístění turistických tras, otevírací dobu, oblíbenost konkrétních výstav ad.), nebo požadavky na možnost řízení a ovlivnění distribuce svých průvodců (např. že průvodce bude dostupný pouze po zakoupení určité vstupenky).

Z pohledu Smartguide lze tvrdit, že se jedná o podnik, jehož produkt je dostatečně všestranný na to, aby dokázal relativně uspokojivě naplnit potřeby (i ty specifické), se kterými se lze na B2B trhu s virtuálními průvodci setkat. Mezi ty nejčastější potřeby, které se daří aplikaci naplnit, je možnost poskytnutí hlubších statistik a datových analýz o pohybu návštěvníků (Data Management System) či propracovaného cenového a distribučního systému.

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů je v odvětví virtuálních průvodců velmi nízká, jelikož tento druh aplikací vzniknul jako náhrada za současné živé průvodce, audio průvodce (sluchátka s přehrávačem) a papírové průvodce, které nelze v současné digitální době považovat za dostatečné (především z hygienických a bezpečnostních důvodů, které byly odhaleny v rámci pandemie COVID-19).

Dále mezi tyto alternativy můžeme mezi substituty virtuálních průvodců řadit i klasické živé průvodce, kteří se ovšem, vzhledem k rostoucím nákladům na mzdy, jeví čím dál více jako méně efektivní varianta. Zároveň byla jejich činnost během pandemie COVID-19 výrazně omezena, přičemž stále nedošlo k plnému obnovení jejich původních počtů

4.4 Analýza konkurentů

Společnost Smartguide se v rámci svého odvětví (virtuální průvodci v turismu) setkává především s konkurencí, která nabízí funkčně a typologicky stejný produkt, tedy mobilní aplikaci s integrovanou GPS, v rámci které mohou spotřebitelé poslouchat vyprávění o sledovaných památkách, doplněnou o nejrůznější gamifikační a technologické aplikace. Níže uvedené společnosti můžeme v současnou chvíli považovat za jedny z nejvýznamnějších konkurentů, kteří se svými produkty nejvíce přibližují tomu Smartguide.

izi.TRAVEL

Jedním z největších konkurentů, se kterým se může na českém trhu Smartguide setkat, je izi.TRAVEL. Její zásadní výhodou oproti Smartguide je delší působení ve sledovaném odvětví (od roku 2011) a za tu dobu si společnost zvládla vybudovat velkou zákaznickou základnu a aktivně se rozšířit do většiny světa.

Mimo delší působení na trhu má izi.TRAVEL potenciální konkurenční výhodu i v tom, že umožňuje propojovat své klienty nebo jiné B2B zájemce z oblasti turismu s firmami, jenž jim mohou za zvýhodněných podmínek pomoci vytvořit jejich průvodce (např. nahrávací studia, vytváření textů ad.), které následně použijí v aplikaci pro konečné spotřebitele.

VoiceMap

Dalším konkurentem Smartguide je VoiceMap. Ta se z hlediska tematiky svého obsahu zaměřuje především na města a jeho památky, přičemž nejčastěji jsou její průvodci vytvářeny lokálními organizacemi, samotnými městy a nezávislými průvodci.

Její výhodou lze pozorovat například v jednodušší, ale přehlednější a efektivnější prezentaci na jejích webových stránkách, kde lze přehledně najít veškeré informace o monetizačních systémech, jejich výhodě, cenách a pro koho jsou vhodné.

Dále můžeme mezi tyto výhody řadit právě monetizační systémy, které jsou v přednastavených podobách dle stoupající vstupní ceny, za kterou si je mohou klienti pořídit, na první pohled výrazně výhodnější než u konkurence (včetně Smartguide). Tyto výhody jsou například vyšší podíly na prodaných průvodcích či dodatečné funkce.

Vox City

Společnost Vox City se stejně jako ostatní konkurenti zaměřují na poskytování služeb virtuálních průvodců, nicméně oproti většině konkurence se odlišují tím, jaké typy spolupráce a s tím spojené možnosti s nimi klienti mají a navázat. Konkrétně se mohou zapojit jako:

- **standardní partner** (klient nabízí aplikaci jako průvodce pro širší veřejnost)
- **dodavatel** (klient nabízí podpůrné služby, které jsou využity pro standardní partnery)
- **frančizanty** (klient přímo zastupuje značku Vox City a funguje jako standardní partner)

Pocket Guide

Dalším konkurentem Smartguide v oblasti virtuálních průvodců je společnost PocketGuide. Podobně jako izi.TRAVEL, tak i ona působí v tomto odvětví významně delší dobu (více než 10 let) a za tu dobu si taktéž zvládnula vybudovat významnou, celosvětovou klientelu. Ze všech zde uvedených podniků je aplikace této firmy nejméně technologicky vyspělá, ovšem svou konkurenční hodnotu čerpá právě z dlouhé doby, po kterou na trhu působí a po kterou si zvládla vybudovat značné renomé.

Pocket Sights

Mimo výše uvedené podniky můžeme dále jako významnou konkurenci Smartguide uvést společnost PocketSights. Ta stejně jako všechny předchozí podniky aplikuje podobný monetizační, několikasupňový systém a nabízí aplikace, která umožňuje samostatně objevovat vybrané turistické a cestovatelské destinace.

Konkurenční výhoda této společnosti spočívá především v míře inovací a technologií, kterou využívá. Ta se projevuje například tak, že klienti mají možnost si ve své podstatě sami vytvořit aplikaci na míru pro dané místo, která zahrnuje veškeré pokročilé statistiky a analýzy, které mohou být využity pro další optimalizaci a růst.

4.4.1 Vyhodnocení analýzy konkurence

Aby bylo možné porovnat Smartguide s jednotlivými konkurenty, byla provedeno srovnání pomocí bodového ohodnocení všech srovnávaných firem ve vybraných kritériích. Ty se skládají ze 2 typů a to obecných (horní polovina tabulky), které se zaměřují na business model společností a obecné aspekty jejich fungování, a marketingových (dolní polovina tabulky), které se blíže zaměřují na vybrané aspekty jejich marketingových aktivit. Těmto kritériím byly následně, na základě předchozí analýzy, přidělena bodová hodnocení od 1 do 5 (1 – nejnižší, 5 – nejvyšší) dle toho, jak podnik dané kritérium nebo aktivitu naplňuje.

Na základě tabulky níže (tabulka 6) můžeme vidět, že z hlediska vybraných kritérií lze Smartguide v konečném součtu považovat za leadera trhu, Nicméně můžeme pozorovat, že má ve vybraných kritériích prostor ke zlepšení ku jeho konkurenci, a to především v oblasti:

- influencer marketingu
- vytváření podpůrných partnerství s jinými firmami
- obsahový marketing

Zároveň z analýzy vyplývá, že nejbližším konkurentem, kterému musí Smartguide čelit, tak je společnost Voice Map, která nabízí v podstatě to samé co Smartguide (i sdílí podobné nedostatky), ovšem ve výrazně nižší kvalitě.

Za nimi následují společnosti Vox City a PocketSights, které čerpají spíše z velmi specifické klientely (v případě Vox City města a u Pocket Sights univerzity a okružní destinace), a které tomu přizpůsobují svůj obsah a nabídku, čímž výrazně ztrácejí na potenciálu pro širší záběr potenciálních zákazníků, jako mají Smartguide a VoiceMap. V podobném rozmezí se nachází i společnost izi.TRAVEL, která hodnocení ztrácí na velmi ochuzeném a v současnosti zanedbaném systému spravování svého businessu a nedostatečných možnostech pro své zákazníky.

Poslední se umístila společnost PocketGuide, která zaostává v podstatě ve všech aspektech a její jedinou konkurenční výhodou je, jak bylo zmíněno, její dlouhá doba působení na trhu, jinak nenabízí nic převratného ani promyšleného (jak z hlediska businessu a přístupu ke klientovi, tak z hlediska marketingu).

Konkrétní přiřazení bodového ohodnocení v rámci jednotlivých kritérií a jejich následné součty, určující pořadí, lze najít v tabulce č. 6.

Tabulka 6 – Analýza konkurentů

Kritéria	Smartguide	Izi.TRAVEL	VoiceMap	VOXCity	PocketGuide	PocketSights
Propracovanost zákaznické a monetizační nabídky	4	2	5	4	2	4
Vytváření podpůrných partnerství (pojišťovny, města ad.)	3	4	3	3,5	3	1
Upravitelnost průvodců (nastavení platebních modelů ad.)	4	2,5	3	2,5	3	4
Využití technologií (AR, gamifikace ad.)	4	2	3	2	2	4,5
Nabídka specifických B2B funkcí (pokročilá analytika ad.)	5	4	4	3	2	4
Obsahový marketing	3	3,5	4	4	1	4
Kvalita webových stránek	4	4	4	3,5	1	5
Event marketing	4	3	4	4	2	3
Sociální média	4	2	4	4	2	2
Direct-mailling	4	3	3	2	2	3
Influencer Marketing	1	3,5	1	3	1	1
Součet	40	33,5	38	35,5	21	35,5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

4.5 EFE analýza

V rámci zhodnocení příležitostí a hrozeb ve sledovaném odvětví a době byla použita matice EFE, která umožňuje kvantifikovat míru vlivu jednotlivých faktorů na činnost firmy Smartguide. Tato matice zohledňuje všechny významné faktory, které byly identifikovány v rámci analýzy vnějšího okolí pomocí PEST analýzy, Porterovy analýzy a analýzy konkurence. Těmto jednotlivým faktorům byly následně přiděleny váhy a stupně závažnosti dle subjektivního posouzení jejich možného vlivu na dosažení stanovených strategických cílů.

Tabulka 7 – EFE matice

O/T	Popis	Váha	Body	Celkem
O1	Rozvoj technologií	0,15	4	0,6
O2	Potenciál v nové cílové skupině (senioři)	0,15	4	0,6
O3	Růst poptávky po virtuálních průvodcích	0,15	3	0,45
O4	Navázání strategických partnerství v rámci influencer marketingu	0,1	4	0,4
O5	Zájem podniků o digitalizaci a inovace turismu	0,1	3	0,3
T1	Nezájem potenciálních klientů	0,1	2	0,2
T2	Hrozba nové nebo stávající konkurence	0,05	1	0,05
T3	Hrozba nečekaného zvýšení nákladů	0,05	2	0,1
T4	Hrozba legislativních změn a regulací	0,05	1	0,05
T5	Nezájem klientů konkurence	0,1	2	0,02
				2,77

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

4.6 Analýza vnitřního prostředí

4.6.1 Produkt

Produkt společnosti Smartguide můžeme dle dříve uvedené teorie (kapitola 3.6.1) rozdělit do 3 vrstev: jádra produktu, skutečného produktu a rozšířeného produktu.

Jádro produktu představuje představuje základní užitek, proč jej zákazník potřebuje a chce si jej pořídit. V případě aplikace Smartguide můžeme za jádro produktu považovat to, že díky implementaci této aplikace mohou klienti (muzea, památky, města ad.) lépe oslovit nové i stávající zákazníky, přimět je navštívit svou turistickou destinaci a zvýšit jejich zákaznický komfort, díky čemuž dosáhnou vyšších tržeb.

Skutečným produktem vnímáme již samotný produkt, pomocí kterého jsou potřeby klientů naplňovány. U Smartguide je tento produkt reprezentován spoluprací na míru, díky které je zákazníkům umožněno lépe cílit na své zákazníky a maximálně zaujmout co nejširší publikum konečných spotřebitelů a turistů.

Toho je dosaženo pomocí poskytnutí prostoru pro vytvoření vlastních virtuálních, audiovizuálních průvodců, kteří mohou stávajícím i novým návštěvníkům daných destinací významně zpříjemnit turistický zážitek. Zároveň je tato cílem této spolupráce a pronajmutí prostoru v rámci aplikace i přilákání co největšího množství nových návštěvníků nejrůznějších národností, čehož je dosaženo pomocí podpory většiny nejpoužívanějších jazyků světa či využívání nejnovějších technologií, které koneční spotřebitelé u tohoto typu aplikací mohou vyžadovat.

Rozšířený produkt je skutečný produkt, obohacený o další doprovodné služby, které zvyšují zákazníkům komfort a pomáhají podniku odlišit svůj produkt od konkurence. V případě Smartguide jsou tyto doprovodné služby reprezentovány několika způsoby. Příkladem budiž poskytování unikátních, doprovodných služeb (jako je například poskytnutí rozšířených statistik o pohybu a zájmech turistů), nebo rozšířené asistence při zakládání průvodců a textů k nim. Dále sem můžeme zahrnout i unikátní systém nabídky jednotlivých typů spolupráce, díky které si mohou služby Smartguide (v různé míře) dovolit v podstatě všichni potenciální zákazníci.

4.6.2 Cena

V případě společnosti Smartguide rozlišujeme celkem 3 základní monetizační modely, se kterými se mohou zákazníci setkat. Ty se mezi sebou liší především z hlediska dostupnosti obsahu, jeho distribuce a dalších dodatečných služeb.

- **Free model** – průvodce je v plné výši poskytován všem uživatelům aplikace, poskytovatel (turistická destinace) její užívání nijak neomezuje a negeneruje z ní zisk. Zároveň není v rámci této spolupráce turistické destinaci ze strany Smartguide účtován žádný poplatek a často funguje jako pomyslný tutoriál/demo pro tyto destinace, zdali se jim aplikace a spolupráce líbí natolik, že přejdou na placený model.
- **Freemium model** – průvodce je částečně nabízen zdarma (povětšinou obecný přehled dané památky nebo destinace) a následně vybrané části (např. konkrétní okruhy nebo nejoblíbenější místa) jsou zpoplatněna. Mimo tento dodatečný zdroj zisků pro danou turistickou destinaci jsou v rámci tohoto modelu zpřístupněny další funkce a služby, které dále mohou podpořit činnost klienta (např. rozšířená datová analytika nebo funkce jejich průvodců).
- **Premium model** – Průvodce je kompletně zpoplatněn. Povětšinou je možné jej aktivovat pouze v oblasti dané turistické destinace. Zároveň jsou klientovi během této spolupráce zpřístupněny všechny přidružené služby, které mu umožňují optimalizovat jeho činnost a maximalizovat turistický zážitek.

Mimo samotnou cenu za pronájem zvoleného placeného modelu na stanovené období, pomocí kterých Smartguide generuje tržby, tak podnik dále v rámci uzavřené spolupráce uplatňuje podílový zisk za jednotlivé průvodce. To v praxi znamená, že pokud se turistická destinace rozhodne pro Freemium nebo Premium model a má své průvodce monetizované, tak při jejich prodeji připadá 70 % částky jako dodatečná tržba danému poskytovateli průvodce a 30 % připadá Smartguide

4.6.3 Distribuce

Distribuce je u společnosti Smartguide realizován přímou cestou. Začátek tohoto obchodního procesu se povětšinou projevuje tak, že dojde ke kontaktování potenciálního zákazníka zákazníka zástupcem podniku (povětšinou pomocí cold-callingu nebo cold-emailingu), popřípadě ve výjimečných případech je podnik prvně kontaktovat zákazníkem.

Následují jednání ohledně představení produktu jako celku a jeho funkcionalit, projednání jednotlivých monetizačních modelů a jejich a následné dohodnutí konkrétních podmínek a specifik případné spolupráce. Samotná distribuce a propagace aplikace konečným spotřebitelům (turistům a návštěvníkům) připadá již samotné turistické destinaci.

4.6.4 Propagace

Webové stránky

Jedním ze základních pilířů marketingové komunikace společnosti jsou webové stránky, které představují první formu komunikace a představení činnosti společnosti, se kterou zákazníci přijdou do styku.

V případě společnosti Smartguide mají webové stránky (www.smart-guide.org) především informační účel, jelikož právě na nich může zákazník nalézt ty nejdůležitější, základní informace o produktu a jeho principech.

Z pohledu B2B můžeme mezi tyto informace například řadit základní výhody produktu pro turistické destinace, pokročilé funkce (Big Data analýza) či recenze a reference od významných partnerů, kteří potvrzují kvality produktu (např. Ministerstvo zahraničí Kyrgyzstánské republiky, město Karlovy Vary ad.).

Spolu s konkrétními referencemi můžeme na webových stránkách nalézt i všechna větší ocenění, které společnost za svou činnost a aplikaci obdržela a jenž podtrhují jejich kvalitu.

Mimo uvedené prvky lze na webu nalézt i blog, který poskytuje bližší vhled do světa turismu a vybrané projekty, ve kterých se společnost a aplikace Smartguide angažovaly. Tento je ovšem v současné době vcelku neaktuální a nepříliš aktivní.

Kromě výše uvedeného můžeme na stránkách nalézt i chatovací okno, které slouží jako rychlé kontaktování podpory. Zároveň zde můžeme nalézt kontaktní údaje a okno pro rychlé sjednání schůzky s obchodním zastoupením.

Z technického hlediska můžeme u webových stránek Smartguide na B2B úrovni registrovat průměrnou návštěvnost cca 1000 návštěvníků/měsíc.

Corporate Identity

Mezi hlavní vizuální prvky společnosti Smartguide můžeme řadit především logo a podnikové barvy. Logo v tomto případě zobrazuje kombinaci kompasu, GPS značky místa a sluchátek, která má znázornit všestrannost aplikace, díky které se každý turista může stát objevitelem a probádat místa, která dosud plnohodnotně neobjevil.

Mimo logo používá společnost k ucelení svého vizuálu i specifický font a barevnou kombinaci, pomocí kterých se prezentuje v rámci všech dokumentů, obchodních jednání i účastní na událostech a konferencích.

Obrázek 7 – Logo společnosti



Zdroj: Smartguide, 2023

Kromě výše uvedené prvky vizuálu společnost dále využívá, především v rámci účasti na eventech, i avatar ženy, který funguje jako vítací prvek návštěvníků stánku společnosti na těchto akcích a má v nich navodit pocit klidu.

Celkově lze shrnout vizuální styl společnosti Smartguide jako vcelku jednoduchý, nicméně výstižný a lehce aplikovatelný ve všech potřebných oblastech, kde se firma nějakým způsobem prezentuje.

Sociální sítě a média

Smartguide v současné době aktivně využívá pro svou marketingovou komunikaci celkem 3 sociální sítě: **Facebook, LinkedIn a YouTube**.

Za její hlavní sociální síť lze považovat LinkedIn, na kterém společnost komunikuje skrze firemní profil, přičemž její činnost na síti má za účel především posílení značky, zvýšení povědomí o své činnosti a svých úspěších (např. nově zapojené významné památky a destinace), účasti v médiích (např. rozhovor zakladatele společnosti Jana Doležala pro Forbes) nebo účast na významných konferencích a veletrzích.

Zároveň se jedná o jeden ze zdrojů (mimo e-mail), kde se mohou zájemci o aplikaci či odvětví přihlásit k odběru odborného newsletteru. Z pohledu sledujících a fanoušků se jedná o nejúspěšnější sociální síť společnosti, jelikož ji k současnému datumu (únor 2023) sleduje 1418 fanoušků.

Co se Facebooku týče, ten funguje jako druhotná informační sociální síť, jelikož ve valné většině případů pouze kopíruje obsah LinkedInu a to především proto, aby společnost informovala i případné zájemce, kteří LinkedIn nepoužívají. Tato sociální síť má v současné době (únor 2023) celkem 1158 lajků.

Poslední sociální sítí, kterou společnost aktivně využívá, je YouTube. Ten podnik využívá především jako podpůrnou sociální síť a úložiště doprovodného materiálu, který je následně redistribuován na LinkedInu/Facebooku či při samotných obchodních jednáních, kdy obchodníci daná videa sdílí jako doprovodný, vysvětlující materiál zákazníkům.

Můžeme na ní tedy nalézt především návody na založení vlastního průvodce v aplikaci (v různých jazykových mutacích), videa popisující aplikaci a její základní výhody či specifické reklamní spoty a ukázky využití aplikace v praxi. Tato sociální síť je z pohledu sledujících zdaleka nejmenší (k únoru 2023 182 odběratelů).

Přímý marketing

Přímý marketing představuje u společnosti Smartguide především možnost, jak přímo kontaktovat své potenciální či stávající zákazníky. Mezi nejčastější nástroje přímého marketingu, které společnost využívá, patří direct-emailing, kdy jsou zákazníci přímo kontaktováni pomocí e-mailu. Ten je nejčastěji využit k „chladnému oslovení“ (cold-emailing), kdy jsou osloveny kontakty z interní databáze, povětšinou bez předchozí přípravy či obeznámení. Popřípadě je direct-mailing dále využit při obeznámení již stávajících klientů s novinkami ohledně produktů, newslettery či pozvánkami na akce, kde se daní zákazníci mohou se zástupci Smartguide přímo potkat.

Dalším významným nástrojem přímého marketingu společnosti je telemarketing (kontaktování zákazníků pomocí telefonu), který využívá k získávání nových zákazníků. Stejně jako v případě direct-mailingu, tak i zde jsou oslovovány především předem vytipované podniky a potenciální zákazníci z interní databáze, kteří jsou následně osloveni formou cold-callu (telefonické oslovení bez dřívějšího obeznámení či seznámení), v rámci čehož jim je produkt představen a případně i sjednána schůzka s kvalifikovaným obchodním zástupcem společnosti, který produkt a možnosti spolupráce představí dále.

Vztahy se zákazníky

Podobně jako mnoho firem v B2B odvětví, tak i Smartguide je orientován především na dlouhodobé vztahy se zákazníky, které se snaží udržovat co nejdéle a v co nejvyšší možné kvalitě. To je důležité především díky tomu, že tyto dobré vztahy mohou do budoucna znamenat, že daný spokojený zákazník bude ochotný změnit svůj současný model a spolupráci na vyšší variantu (např. přejít z Free modelu na Freemium), což se v konečném důsledku pozitivně podepíše na tržbách Smartguide.

Tyto dobré vztahy se Smartguide snaží udržovat a podporovat různými způsoby, přičemž mezi ty nejzásadnější lze zařadit výraznou ochotu a naslouchání potřebám zákazníků. To v praxi znamená, že je firma ochotná výrazně upravit svou cenovou nabídku pro daného zákazníka či vylepšit jeho současně podporované funkce, které mu jsou nabízeny (např. sledování pohybu turistů), a to i na úkor vlastních tržeb.

Dále můžeme mezi tyto aktivity počítat poskytování konzultací či poradenství v oblasti turismu, turistického ruchu a úspěšného uplatňování nejnovějších technologických trendů a poznatků v této oblasti na jednotlivých akcích, kde se mezi sebou mohou potkat jak zástupci Smartguide, tak daných společností, přičemž u těch dlouhodobějších můžeme mezi jejich zástupci a zástupci společnosti nalézt až přátelské vztahy, které jen dokazují důvěru, kterou ve spolupráci se Smartguide mají.

Procesy

V rámci činnosti Smartguide nalezneme několik různých, přičemž mezi takový, který má většinu svých fází stále stejnou (či velmi podobnou) můžeme řadit proces akvizice nového zákazníka a jeho následný onboarding do systému aplikace (zapojení do systému a jeho užívání). Tento proces má následující podobu:

1. Pre-screening a první kontaktování (cold-calling a cold-emailing) potenciálního zákazníka
2. V případě projevení zájmu dochází ke sjednání schůzky s obchodním manažerem a představením produktu a možné spolupráce
3. Během schůzky dochází k projednání konkrétních podmínek, konzultaci a výběru konkrétního cenového modelu
4. V případě oboustranného zájmu o spolupráci dochází k onboardingu klienta a založení jeho průvodce

Co se samotného založení průvodce týká, tento proces má ve většině případů následující podobu:

1. Klient je registrován v obsahovém systému aplikace (Content Management Systém)
2. Následuje vložení textu (který poskytne přímo klient nebo mu s ním pomůže interní tým podniku)
3. Následně může klient vložit další doplňující prvky (vlastní audio obsah, AR prvky, fotky a videa ...)

Dále můžeme do těchto zavedených, standardizovaných procesů zahrnout i proces prospectingu (analýzy potenciálních destinací, vhodných k oslovení). Ten probíhá povětšinou následovně:

1. V rámci firmy dojde ke zvolení cílové oblasti k oslovení
2. V rámci cílové oblasti jsou vyfiltrovány všechny aktuální subjekty (destinace, památky ad.)
3. Tyto subjekty jsou následně dále filtrovány dle požadovaných kritérií (velikost, návštěvnost, typ ad.)

Lidé

Lidský faktor má při činnosti Smartguide nezastupitelnou roli, jelikož kromě České republiky se snaží společnost expandovat i do dalších zemí (v globálním měřítku), tak je pro ni nutné mít jazykově a zkušenostně vyvážený obchodní tým. V rámci České republiky a českého obchodního je kladen důraz již na výběr budoucích zaměstnanců. To se projevuje například vstupním testováním, které má za úkol zajistit, aby daný kandidát a budoucí pracovník tušil, jaká pracovní náplň jej čeká a neměl nutkání chvíli po nástupu do práce potřeby odejít (vzhledem k mentální náročnosti práce v oblasti obchodu).

Zároveň se obecně na zaměstnance klade důraz na týmovost a ochotu si vzájemně pomáhat, jelikož Smartguide jako startup se velmi často nachází v dynamických podmínkách, které se mohou měnit ze dne na den a je tedy potřeba, aby seniornější kolegové dokázali ty méně zkušené podpořit.

Eventy a události

Velmi významnou složkou marketingové propagace Smartguide je event marketing. Ten se u společnosti projevuje především účastí na nejvýznamnějších konferencích a veletrzích, které se tematicky zaměřují na rozvoj turismu či obecně podnikání na startupové scéně (v rámci které též získala společnost několik prestižních ocenění), kde může společnost prezentovat svůj produkt a know-how odborné veřejnosti. Mimo sebe prezentaci se zároveň jedná o způsob propojení Smartguide s jinými subjekty a návštěvníky konference, ze kterých se mohou následně stát potenciální zákazníci či odběratelé jejich služeb.

Mezi tyto konkrétní konference v oblasti turismu můžeme řadit ITB Berlin (mezinárodní veletrh cestovního ruchu), WTM London (mezinárodní konference světového turismu) či Arabian Travel Market.

Účast na těchto eventech je mimo sebe prezentaci a získání kontaktů na potenciální zákazníky dále pro Smartguide významný především z pohledu Word-of-mouth marketingu (marketing dobrého slova), který spočívá v tom, že návštěvníci události, kteří přijdou do styku se zaměstnanci, managementem a produktem společnosti, tak o něm budou dále šířit dobré slovo a hodnocení, které může jejich blízké okolí přesvědčit o jeho kvalitách, načež budou chtít s podnikem sami navázat spolupráci.

4.7 IFE analýza

K posouzení silných a slabých stránek společnosti Smartguide byla využita IFE analýza. Ta stejně jako EFE analýza umožňuje kvantifikovat vliv jednotlivých faktorů, které vycházejí z vnitřního prostředí podniků a které byly identifikovány v rámci analýzy marketingového mixu. Těmto faktorům byly dle subjektivního uvážení přiřazeny váhy a stupně závažnosti, které vyjadřují míru jejich možného vlivu jejich vlivu na dosažení stanovených cílů. Přiřazené váhy a bodové ohodnocení všech významných silných a slabých stránek, kterými společnost Smartguide disponuje, lze nalézt v tabulce č. 8.

Tabulka 8 – IFE matice

S/W	Popis	Váha	Body	Celkem
S1	Kvalitní event marketing, WoM a marketingové B2B kanály	0,15	4	0,6
S2	Všestranný monetizační model	0,1	3	0,3
S3	Široké spektrum dostupných funkcí a metodologie	0,2	4	0,8
S4	Efektivní interní a prodejní procesy	0,05	3	0,15
S5	Schopnost vytvářet a udržet dlouhodobé zákaznické vztahy	0,1	3	0,3
W1	Nedostatečný obsahový marketing	0,1	2	0,2
W2	Nedostatek kvalifikovaných obchodních zástupců	0,05	2	0,1
W3	Neschopnost adekvátně reagovat na konkurenční výhody	0,1	1	0,1
W4	Neschopnost plnit specifické zákaznické požadavky a trendy	0,05	1	0,05
W5	Nedostatečné odlišení služeb od konkurence	0,1	2	0,2
				2,8

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

4.8 SWOT analýza

V rámci PEST analýzy, analýzy konkurence a Porterovy analýzy byly identifikovány příležitosti a hrozby vnějšího okolí, které mohou významným způsobem ovlivnit činnost Smartguide. Zároveň byly v rámci analýzy marketingového mixu identifikovány její silné a slabé stránky. Nyní je možné ty poznatky zpracovat do souhrnné SWOT analýzy, která slouží jako výchozí podklad pro stanovení doporučených úprav a změn strategie.

4.8.1 Příležitosti

Příležitostí, kterou může a měl by Smartguide využít, tak je obecný zájem podniků, turistických subjektů a destinací o digitalizaci, ze které pramení zájem o produkt společnosti a snaha nahradit jeho současné, povětšinou zastaralé substituty. Zároveň je velkou

příležitostí obecný rozvoj technologií, které umožňují učinit produkt společnosti významně pokročilejší, a tedy i atraktivnější pro případné klienty (oproti konkurentům).

Dále můžeme mezi příležitosti vnějšího okolí, které může Smartguide využít, zařadit i možnost vytvoření strategických partnerství s jinými komerčními subjekty (např. pojišťovny či bankami), díky kterým může zvýšit svou kredibilitu na B2B trhu a potenciálně i zvýšit povědomí na B2C úrovni.

Mimo výše uvedené příležitosti můžeme dále zmínit fakt, že je odvětví virtuálních průvodců, ve kterém Smartguide působí, relativně nasycené a tedy není příliš vysoké riziko vzniku nové, významné konkurence.

4.8.2 Hrozby

Jednou z největších hrozeb, se kterými se může Smartguide v rámci vnějšího prostředí setkat, je nezáměr turistických agentur, destinací a památek o produkt Smartguide. Ten je nejčastěji podmíněn tím, že mnoho těchto subjektů stále odmítá tento typ produktů v přesvědčení, že jej nepotřebují (především starší jednatelé těchto destinací, se kterými se Smartguide v rámci telemarketingu a obchodního procesu setkává).

Mezi další, méně významné hrozby a překážky můžeme řadit možnou vyšší náročnost klientů a to, že Smartguide nebude schopen dostatečně uspokojit jejich specifické potřeby a v rámci toho budou preferovat produkty a spolupráci s konkurencí.

4.8.3 Silné stránky

Jednou z významných silných stránek, kterými Smartguide disponuje, je především všestrannost jeho produktu, nabízených služeb a monetizačního modelu, který jí umožňuje oslovit velmi široké spektrum potenciálních zákazníků. To dále umocňuje kvalita jeho služeb, která je vyšší než ta většiny konkurence

Mimo produktovou kvalitu je Smartguide dále velmi silný díky jeho aktivitě v oblasti event marketingu, díky kterému podnik dokáže velmi efektivně šířit pozitivní povědomí o své činnosti a kvalitách. Zároveň je to z pohledu společnosti velmi efektivní způsob sbírání kontaktů a oslovení potenciálních zákazníků. V rámci marketingové komunikace můžeme jako silné stránky podniku dále zmínit i velmi aktivní využívání sociální sítě LinkedIn,

jelikož se jedná z pohledu B2B o velmi významný komunikační kanál a oproti konkurenci jej Smartguide dokáže využívat velmi efektivně.

4.8.4 Slabé stránky

Z pohledu slabých stránek můžeme v případě Smartguide zmínit několik vybraných aspektů marketingové komunikace. Jedním z nich je určitě velmi slabý (v podstatě nulový) influencer marketing, který můžeme i na B2B úrovni považovat za jednu z velmi efektivních cest, jak může podnik generovat nové potenciální zákazníky a zvýšit své kladné povědomí u širší společnosti.

Mimo velmi slabý influencer marketing můžeme do kategorie slabých stránek marketingové komunikace zařadit i obsahový marketing (především blog a přidružené aktivity, jako jsou např. podcasty).

Další slabou stránkou Smartguide, která může nějakým způsobem ovlivnit jeho úspěšnost proti konkurenci, je možná absence kvalifikovanějších pracovníků. To se projevuje především v počátcích obchodního procesu, kdy dochází v rámci telemarketingu a direct-mailingu k prvnímu oslovení klientů, kteří často Smartguide již v během této fáze odmítnou a je velmi náročné je později znovu přemluvit o výhodách případné spolupráce.

4.9 SWOT matice

Jako vstupní údaje pro vytvoření SWOT matice byly použity výstupy matice EFE (které reprezentují analýzu vnějšího prostředí) a IFE (které reprezentují vnitřní prostředí podniku). Následná matice (tabulka 9) reprezentuje 4 možné strategie, které může společnost Smartguide zvolit. Tyto strategie reprezentují různé kombinace toho, jak může podnik zohlednit příležitosti a hrozby vnějšího prostředí a své silné a slabé stránky. Tyto kombinace a přehled vybraných faktorů lze nalézt v tabulce č. 9.

Tabulka 9 – SWOT matice

	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitní event marketing, WoM a marketingové B2B kanály • Všestranný monetizační model • Široké spektrum dostupných funkcí a metodologie • Efektivní interní a prodejní procesy • Schopnost vytvářet a udržet dlouhodobé zákaznické vztahy 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečný obsahový marketing • Nedostatek kvalifikovaných obchodních zástupců • Neschopnost reagovat konkurenční výhody • Neschopnost plnit specifické zákaznické požadavky a trendy • Nedostatečné odlišení produktu a služeb od konkurence
<ul style="list-style-type: none"> • Rozvoj aplikačních a interních technologií • Potenciál nových cílových skupin • Růst poptávky po virtuálních průvodcích • Strategická partnerství (influencer marketing) • Zájem podniků o digitalizaci a inovace turismu 	<p style="text-align: center;">Strategie SO</p> <p>Posunutí svého event a WoM marketingu na vyšší úroveň formou řízení komunit a tvorby vlastních eventů a událostí pro vyšší zapojení klientů.</p>	<p style="text-align: center;">Strategie WO</p> <p>Využití nových technologií pro lepší trénink obchodních zástupců, čímž je může být dosaženo jejich vyšší efektivity a delšího setrvání ve firmě.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Nezáměr potenciálních klientů • Hrozba konkurence • Hrozba nečekaného zvýšení nákladů • Hrozba legislativních změn • Nezáměr zákazníků konkurence 	<p style="text-align: center;">Strategie ST</p> <p>Snaha o širší analýzu toho, co zákazníci konkurence na ni oceňují oproti Smartguide a toho upravit svůj monetizační systém a procesy.</p>	<p style="text-align: center;">Strategie WT</p> <p>Aktualizace a zkvalitnění obsahového marketingu za účelem přesvědčení potenciálních a konkurenčních klientů o kvalitách produktu firmy.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

4.9.1 Popis strategií

Strategie SO

Tato strategie se zaměřuje na využití příležitostí z okolí a silných stránek podniku. V případě Smartguide je tou silnou stránkou především její efektivita a kvalita v oblasti event a WoM marketingu, pomocí kterých jsou schopni efektivně vytvářet a podporovat dlouhodobé vztahy s významnými klienty. Toho je možno využít k příležitosti oslovit nové klienty z oblasti turismu, kteří mají zájem o digitalizaci a inovování v turismu. Toho může být dosaženo například uspořádáním vlastního eventu (např. webinářů či meetupů), v rámci kterých může Smartguide přizvat vybrané klienty, kteří by mohli fungovat jako přednášející. Tyto eventy lze považovat efektivní z několika pohledů a to například:

- řízení komunity klientů (pro Smartguide by se jednalo o další způsob, jak interagovat se svými klienty)
- edukace svých klientů
- PR a posílení pozice leadera na trhu virtuálních průvodců

Mimo jiné může právě tento styl událostí a eventů fungovat jako zajímavá alternativa, jak proniknout k novým, potenciálním segmentům zákazníků (např. agentury, zajišťující pobyty a turistické aktivity pro seniory).

Strategie WO

Tato strategie se zaměřuje na eliminaci slabých stránek společnosti a využití příležitostí z okolí. Smartguide může tuto formu strategie realizovat například aplikací nejnovějších technologií a nástrojů (např. ChatGPT, obecně umělá inteligence) k tréninku svých obchodních zástupců, díky čemuž může firma dosáhnout vyšší úspěšnosti při prvotních kontaktech s novými zákazníky a tím zvýšit i úspěšnost svých celkových uzavřených spoluprací, a tedy i zisků.

Strategie ST

Tento typ strategie se zaměřuje na využití silných stránek podniku a eliminaci potenciálních hrozeb vnějšího okolí. Konkrétním příkladem takového typu strategie u Smartguide může být využití všestrannosti jejich monetizačního systému a množství

dostupných funkcí k získání zákazníků konkurence, jelikož jak bylo zjištěno v rámci analýzy konkurence (kapitola x), tak nemálo konkurenčních podniků se žádným výrazným způsobem nezlepšuje a ani nesnaží zvýšit komfort svých klientů. Tudíž by pro vysoce inovativní a pro-klientsky orientovanou firmu jako Smartguide nemělo, po předchozích analýzách zákaznických preferencí a požadavků od konkurence, být příliš náročné sestavit takovou nabídku či monetizační systém, který by tyto klienty oslovil natolik, že by byli ochotni vyměnit jejich stávajícího poskytovatele služeb virtuálního průvodce za Smartguide.

Strategie WT

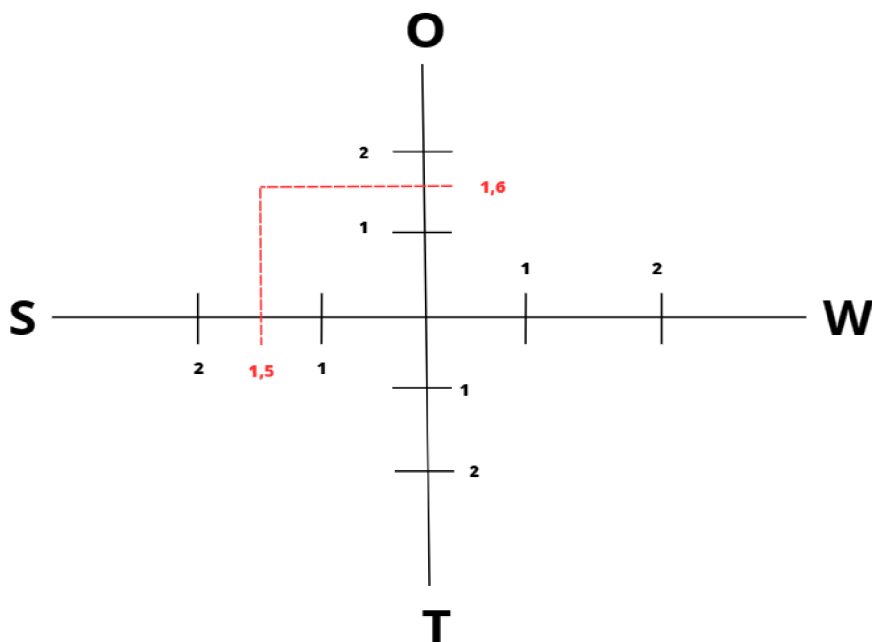
Tato strategie se snaží eliminovat slabé stránky podniku a minimalizovat hrozby z vnějšího okolí. Příkladem takové strategie v podání firmy Smartguide může být kompletní změna, aktualizace a zkvalitnění jejich současného obsahového marketingu, díky čemuž by se prezentace firmy na webových stránkách, sociálních sítích a v rámci digitálního prostoru mohl stát pro potenciální a konkurenční klienty mnohem přitažlivější a zajímavější. Mezi tyto konkrétní vylepšení obsahového marketingu (založen i na analýza konkurence a jejich marketingové komunikace) můžeme například řadit:

- aktualizace blogu na webových stránkách
- založení vlastního podcastu
- pravidelná audiovizuální tvorba

4.10 Volba strategie

Samotný proces určení toho, který typ strategie by společnost Smartguide měla zvolit provedeme tak, že do digramu převedeme hodnoty kvantifikovaných faktorů z provedených EFE a IFE matic a to v takové podobě, že od silných stránek odečteme ty slabé (výsledná hodnota činí 1,5) a od příležitostí hrozby (výsledná hodnota je 1,6). V případě Smartguide nám dle diagramu níže (obrázek 8) vychází, že by se firma měla vydat strategií SO, tedy využití příležitostí z okolí za pomoci svých silných stránek.

Obrázek 8 – Volba strategie pomocí SWOT



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

5 Návrh marketingové strategie

Následující kapitola se se zabývá samotnými doporučeními změn, které by měla společnost Smartguide implementovat do své marketingové strategie pro dosažení stanovených krátkodobých a dlouhodobých cílů.

5.1 Strategické cíle

Primárním (krátkodobým) cílem, který společnost sleduje a o jehož dosažení usiluje, je **pětinasobné zvýšení aktivních konečných uživatelů produktu** (B2C cíl, který je naplněn aktivními B2B klienty) a příjmů ze spoluprací (tedy především zvýšení počtu uzavřených spoluprací s novými klienty) za rok 2023.

Tento krátkodobý cíl je orientovaný především na zvýšení zisku (spojeného s povědomím u konečných spotřebitelů coby obchodního argumentu), jelikož firma kromě českého trhu působí i na globální úrovni a nespolupracuje s žádnými významnými investory, kteří by její činnost financovali. Je pro ni tedy klíčové dosahovat ziskovosti, aby pro ni bylo možné nadále růst.

Mimo tento krátkodobý cíl, který se v určité obměně dle aktuální situace firmy a jejího okolí využívá pravidelně, je dlouhodobým strategickým cílem společnosti jasné vymezení a **upevnění její pozice vůči konkurenci na trhu** coby lídr v oblasti virtuálních průvodců. Tento cíl můžeme zkráceně též označit za budování brandu a značky, kdy se Smartguide chce prezentovat jako společnost, která podnikům (destinacím, památkám ad.) bez rozdílu poskytne nejvyšší služby na trhu.

5.2 Definice cílové skupiny

Cílovou skupinou společnosti Smartguide, jakožto poskytovatele služeb virtuálního průvodce, můžeme souhrnně označit poskytovatele kulturních zážitků, spojených s cestováním. Mezi nejčastější poskytovatele těchto služeb (a tedy i klientů Smartguide) můžeme například řadit:

- **turistické destinace** (např. oblast Mělnicka, spravována městem Mělník)
- **památky** (např. hrady a zámky)
- **turistické a zážitkové agentury**
- **města** (např. Karlovy Vary)

Tyto cílové skupiny Smartguide rozlišuje podle různých interních klasifikací v rámci firemního CRM systému pro jednodušší identifikaci toho, jakým způsobem by se mělo k danému klientovi z pohledu obchodního procesu a nabízených služeb přistupovat.

Zároveň je nutno dodat, že jelikož se Smartguide z pohledu obchodní činnosti řadí mezi B2B podniky, které cílí na podnikatelské subjekty, tak se musí v rámci svého obchodního procesu zaměřit především na oslovení zástupců, manažerů a správců (tzv. decision-makerů), kteří v rámci jejich firem a institucí rozhodují o tom, zdali navážou se Smartguide spolupráci. V praxi se velmi často jedná o správce či ředitele muzeí, marketingové a PR manažery větších objektů (především měst a turistických agentur) či samotné provozovatele turistických míst (především v případě menších destinací).

5.3 Návrhy úprav marketingové strategie

Z provedené SWOT analýzy (kapitola 4.8) vyplývá, že by se směr strategie firmy Smartguide měl ubírat směrem SO, tedy využití příležitostí z vnějšího okolí pomocí svých silných stránek.

V této oblasti má podnik z hlediska silných stránek několik možností, přičemž jednou z nich je velmi efektivní event a WoM marketing, který se na poli B2B jeví jako velmi efektivní, protože jsou zástupci společnosti během schopni přímo komunikovat s potenciálními klienty a přesvědčit je o kvalitách jejich produktu, popřípadě dále sbírat užitečnou zpětnou vazbu. Tuto silnou stránku lze dobře skloubit i s dalšími silnými stránkami, jako je například schopnost firmy budovat a udržovat velmi kvalitní a dlouhodobé vztahy s jejími klienty.

Podobná situace nastává i v oblasti příležitostí vnějšího prostředí, které též skýtají mnoho možností, přičemž tou největší je obecný zájem turistických destinací, památek a institucí o digitalizaci jejich odvětví a poptávka těchto subjektů o služby virtuálních průvodců, které jim tohoto a připojených cílů (snížení nákladů a zvýšení spotřebitelského zážitku) pomohou dosáhnout.

Z řádků výše tedy vyplývá, že by se změny marketingové strategie měly týkat především vyššího zapojení takových nástrojů, které firmě umožní využít jejich nejsilnějších stránek (tzn. silného event marketingu, všestranné nabídky produktu a důrazu na vztahy se zákazníky) k efektivnímu podchycení příležitostí, které se aktuálně na trhu nabízejí (především růstu poptávky po virtuálních průvodcích a potřeby turistických destinací zvýšit svou úroveň digitalizace).

5.3.1 Řízení komunit (Community management)

Jedním z hlavních nástrojů současné doby, který může Smartguide využít, je tzv. **řízení komunit (Community Management)**. Tento přístup spočívá v tom, že se podnik snaží na pravidelné a frekventované bázi aktivně pracovat se svou zvolenou komunitou (v případě Smartguide se jedná o její aktivní zákazníky a potenciální zájemce o jejich služby). Tato aktivita může nabývat různých podob, a to od aktivní komunikace na sociálních sítích či jiných využívaných kanálech po tvorbu událostí a eventů, zaměřených

na tematiku, ve které podnik a jeho komunita působí. Právě eventy představují tu formu komunitního řízení, kterou by se měl Smartguide primárně ubírat, a to především z důvodů, že obecně event marketing a WoM marketing, které s řízením komunit mohou úzce souviset, představují jedny z velmi silných stránek, kterými firma disponuje.

Konkrétní způsoby, jak může Smartguide aplikovat principy komunitního managementu při pořádání vlastních akcí, jsou kupříkladu:

- **webináře** (on-line debata nad vybranou problematikou)
- **meetupy** (off-line setkání a diskuze nad vybranými tématy)
- **snídaně s experty** (ojedinělé setkání s klienty ve vybrané lokalitě v rámci návštěvy zástupců společnosti)

Co se benefitů řízení komunit a uspořádání vlastních eventů týče, můžeme mezi ně primárně řadit:

- efektivní způsob propojování a další prohloubení dlouhodobých vztahů se klienty
- efektivní a relativně průběžný sběr zpětné vazby a podnětů pro zlepšení přímo od zástupců klientů
- další způsob generování nových kontaktů na potenciální zákazníky
- možnost obdobné aplikace i na zahraničních trzích
- možnost přilákání významných společností či odborníků a zvýšení vlastní kredibility
- prostředek ke zmírnění vlastních slabých stránek

Mimo výše vedené benefity, které souvisí především se zákaznickou zkušeností a dosahováním obchodních cílů společnosti, tak by pořádání vlastních eventů a z toho plynoucí hlubší aktivní zapojení komunity klientů dále utvrdilo pozici Smartguide co by leadera na trhu se službami virtuálních průvodců, jelikož by se v rámci těchto akcí měla šanci dále prezentovat jako odborník na tuto problematiku a jako společnost, která proaktivně vyhledává řešení různých situací (např. rozvoje turismu v dané oblasti či možnosti přilákání turistů), které trápí její současné či potenciální klienty a snaží se o jejich edukaci.

Taktéž by se jednalo, ve své podstatě, o jedinou společnost v tomto odvětví, která by se snažila o takto vysokou úroveň prozákaznického přístupu, jelikož žádná z jejích významnějších konkurencí žádnou takovouto aktivitu nevykazuje

5.3.2 Influencer marketing

Dalším vylepšením, které může v rámci sledovaného směru strategie Smartguide uplatnit, je využití influencer marketingu na B2B úrovni. Ten v tomto případě spočívá především v navázání spolupráce s odborníky a profesionály ve sledovaném odvětví. Zároveň je třeba dodat, že ačkoliv je influencer marketing v B2C oblasti reprezentován především jednotlivými osobnostmi, které následně danou značku reprezentují konečným spotřebitelům, tak v B2B oblasti (konkrétně turismu) mohou tuto roli zastat i turistické agentury, zástupci klientů či měst a památek.

Právě větší zastoupení těchto významných klientů jakožto influencerů v rámci České republiky lze z pohledu Smartguide brát jako velmi zajímavou příležitost, jak dále prohloubit svůj dosah, kredibilitu a zvýšit šanci na oslovení dalších klientů. Konkrétním příkladem takového zákazníka, který již v menší míře jako B2B influencer funguje, je město Karlovy Vary, které přijalo Smartguide jako oficiálního distributora služeb virtuálních průvodců a tudíž se často vyskytuje v rámci jejich promo materiálů (např. vysvětlujících videí) jako příklad spokojeného zákazníka.

Tato spolupráce s Karlovými Vary lze velmi dobře přetavit do spolupráce na plnohodnotné bázi influencer marketingu. Tu si lze představit například v podobě tvorby audiovizuálních materiálů (videí, podcastů, rozhovorů ad.), kterých se účastní zástupci města a které mohou být určeny ke sdílení v rámci obsahového marketingu.

Zároveň lze tyto stejné zástupce pozvat na dříve uvedené akce, organizované samotným Smartguide v rámci community managementu, kde by figurovali jako řečníci a tím ve výsledku fungovat jako další možný argument, proč by potenciální klienti měli zvažovat spolupráci s firmou.

5.4 Finanční analýza a zhodnocení strategických návrhů

Tato kapitola se zabývá finančním zhodnocením výše uvedených návrhů a to konkrétně z hlediska odhadů konkrétního vyčíslení očekávaných nákladů na aplikaci daných návrhů a odhadů očekávaných výnosů (vzhledem ke stanoveným strategickým cílům)

5.4.1 Očekávané náklady

Návrhy pro úpravu současné marketingové strategie jsou orientovány především do oblasti komunikačního mixu a prezentace společnosti (především v oblasti community managementu a event marketingu). Pokud se Smartguide rozhodne tyto aktivity provozovat, může očekávat přibližné náklady, uvedené v tabulce č. 10.

Tabulka 10 – Přehled očekávaných nákladů

Pronájem prostorů v rámci eventů	20 000 Kč * 2 = 40 000 Kč
Občerstvení pro hosty	5 000 Kč * 2 = 10 000 Kč
Odměna pro přednášející v rámci eventů	15 000 Kč * 2 = 30 000 Kč
Propagace (např. placené články a příspěvky)	10 000 Kč * 2 = 20 000 Kč
Přidružené služby (např. fotografování a doprava)	15 000 Kč * 2 = 30 000 Kč
Finanční rezerva	15 000 Kč * 2 = 30 000 Kč
Spolupráce s influencery (roční)	50 000 Kč
CELKEM	210 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Pokud chce Smartguide začít provozovat v rámci community managementu pořádat vlastní akce, tak lze očekávat, že jednou z nejdražších položek celého organizace jednoho eventu (jestliže se bude konat ve fyzické podobě), tak je pronájem místa. Ten by při současných cenách a odhadu kapacity pro přibližně 50 lidí mohl činit částku kolem 20 000 Kč (přičemž lze tuto částku označit za proměnlivou, jelikož záleží, v jakém kraji nebo městě by se událost konala).

S tím souvisí i náklady na občerstvení, které se s pořádáním akcí neodvratně pojí. Zde lze očekávat přibližné náklady v hodnotě 5 000 Kč (přičemž se částka opět odvíjí od počtu lidí a místa konání).

Samostatnou položku potom tvoří náklady na pozvané řečníky a přednášející, jelikož ne všichni z nich mohou být ochotni přednášet a sdílet své znalosti a zkušenosti zadarmo. Tato nákladová položka je velmi variabilní, tudíž je její průměrná hodnota odhadnuta na 15 000 Kč.

Další nákladovou položkou, se kterou je potřeba v rámci community managementu potřeba počítat, je propagace pořádaných akcí. Tu lze z pohledu Smartguide aplikovat (v placené podobě) především formou sponzorovaných příspěvků na LinkedIn či pomocí placených příspěvků na vybraných businessových médiích či tematických (turistických) blozích a médiích. Zde lze očekávané náklady pouze odhadnout, nicméně průměrné náklady na 1 akci se mohou pohybovat v rozmezí 10 000 Kč.

Při pořádání událostí je též nutno zaplatit přídatné služby v podobě fotografů, moderátorů či dopravců, kteří odvezou propagační materiály a další potřebné věci na místo konání akce. Zde můžeme průměrné náklady odhadnout na přibližně 15 000.

Všechny výše uvedené náklady uvažujeme v případě konání meetupu (fyzické akce, při které se schází vyšší počet lidí), který lze považovat za nejdražší typ akce a který se může konat 2-4x za rok dle jejich úspěšnosti a žádanosti, přičemž souhrnné náklady na uspořádání jedné akce (včetně finanční rezervy 15 000 Kč) se pohybují kolem hodnoty 80 000 Kč/ akci. Pokud bychom uvažovali, že Smartguide bude tyto akce konat 2x za rok, pak tvoří náklady na community management přibližně 160 000 Kč.

Z pohledu širšího zavedení influencer marketingu, který představuje další možnou úpravu stávající strategie, pak můžeme mezi hlavní náklady řadit především případné poplatky daným influencerům (především nezávislým specialistům, které může Smartguide taktéž oslovit).

Zde jsou očekávané náklady velmi variabilní a je velmi náročné určit průměrnou částku, za kterou by daný influencer-specialista byl ochotný se Smartguide spolupracovat, nicméně za pomyslnou horní hranici pro celkové náklady v oblasti influencer marketingu lze stanovit částku 50 000 Kč.

Pokud tedy veškeré náklady na navrhované změny sečteme, ročně by tyto úpravy za stanovených podmínek vyšly Smartguide na přibližně 210 000 Kč.

5.4.2 Očekávané výnosy

Očekávané výnosy zde odhadujeme na základě potenciálních platících zákazníků, se kterými se může Smartguide v rámci (především) community managementu a pořádaných akcí spojit.

Zde můžeme uvažovat situaci, že je Smartguide schopen v rámci uspořádaných eventů a aktivního influencer marketingu oslovit za rok minimálně 10 potenciálních zákazníků, kteří jsou ochotni s ní uzavřít obchod. Zároveň zde můžeme, vzhledem k různorodosti těchto klientů, uvažovat i průměrnou tržbu za jednu spolupráci v hodnotě 15 000 Kč.

Z čísel výše nám tedy vychází, že pokud je Smartguide schopen navázat placenou spolupráci s minimálně 10 klienty, tak lze očekávat celkové výnosy kolem hodnoty 150 000 Kč.

Zároveň je ovšem potřeba dodat, že tyto aktivity nemají za účel pouze generování tržeb, ale i snahu o přiblížení se dlouhodobému cíli, kterým je upevnění pozice na trhu a podpora značky (což je primární účel právě navázání spoluprací v rámci influencer marketingu).

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vypracování návrhů pro zlepšení stávající marketingové strategie společnosti Smartguide, jejímž předmětem činnosti je vývoj aplikace, která funguje jako virtuální průvodce pro turistické destinace, památky a turistické agentury. Tyto konkrétní změny strategie byly navrženy na základě vypracovaných analýz vnějšího a vnitřního okolí společnosti.

Samotná diplomová práce se skládá ze 2 částí, a to teoretické části (literární rešerše) a praktické části (vlastní práce). Teoretická část se zaměřuje na definování pojmů a teoretických základů, nutných pro pochopení praktické části. Tato se zabývá především oblastmi marketingu, strategického marketingu, strategického řízení a problematiky B2B trhů.

Na teoretickou část navazuje vlastní práce, v rámci které jsou dříve uvedené teoretické principy aplikovány. Úvodem je představen samotný sledovaný podnik a oblast jeho činnosti. Následují analýzy vnějšího a vnitřního okolí firmy, přičemž v rámci vnějšího okolí jsou aplikovány analýzy PEST, Porterova analýza 5 sil a analýza konkurence. V rámci PEST analýzy byly identifikovány významné faktory a trendy z oblasti politicko-legislativních, sociálních, ekonomických a technologických vlivů, které mohou významným způsobem působit na činnost sledované firmy. Dále provedená Porterova analýza se zaměřovala na analýzu odvětví, ve kterém podnik působí, a to především z pohledu konkurence (nově příchozí a stávající), vyjednávacích sil odběratelů a dodavatelů a substitutů na trhu. Po Porterově analýze následovala ještě analýza konkurence, v rámci které byly porovnány vybrané aspekty z hlediska řízení podniku a prvků marketingové komunikace mezi Smartguide a jeho největšími konkurenty. Významné faktory v podobě příležitostí a hrozeb z těchto provedených analýz byly následně zaneseny do matice EFE, ve které byly dále kvantifikovány jejich vlivy na fungování podniku. Na analýzu vnějšího prostředí navazovala analýza vnitřního prostředí, která byla provedena pomocí analýzy marketingového mixu 4P, který obsahuje produkt (vyjádřený cibulovým modelem), cenu, distribuci a propagaci (vyjádřenou pomocí komunikačního mixu). Zde byly významné faktory, v podobě silných a slabých stránek firmy, zaneseny do matice IFE, kde byl jejich vliv dále kvantifikován.

Výše uvedené výstupy z EFE a IFE matic byly následně zaneseny do SWOT matice, kde byl následně (na základě kvantifikace vlivů jednotlivých faktorů) určen ideální směr pro směřování tvorby úprav stávající strategie. V případě Smartguide se tímto směrem stala strategie SO, která se zaměřuje na využití příležitostí vnějšího okolí se zaměřením na své silné stránky. Silné stránky společnosti byly identifikovány především v oblasti event a WoM marketingu a celkovém důrazu na prozákaznický přístup a orientaci na dlouhodobé vztahy, kdežto jako příležitosti byly identifikovány především obecný zájem cílových klientů o digitalizaci, rozvoj potřebných technologií a potenciál v novém segmentu klientů.

Samotná doporučení v rámci zvolené strategie spočívají především v dalším prohloubení spolupráce se stávajícími klienty a potenciálním oslovením dalších pomocí pořádání vlastních eventů a událostí pomocí Community Managementu, v rámci kterého dochází k prohloubení vztahů s klienty a upevněním pozice Smartguide na trhu coby leadera a odborníka na trhu s virtuálními průvodci. Mimo toto se další doporučení týkají vyššího využití B2B influencer marketingu, který jí umožňuje dále upevnit svou pozici odborníka a potenciálně oslovit další klienty, kteří by mohli se společností chtít uzavřít obchod. Pokud by tato opatření firma přijala, měla by být schopna se o významný krok přiblížit naplnění jak svých krátkodobých, tak i dlouhodobých cílů.

7 Seznam použitých zdrojů

BARNEY, Jay B. a William S. HESTERLY, 2008. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. 2. Pearson College Div. ISBN 9780136135203.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada. ISBN 8024715353.

BODNAR, Kipp a Jeffrey L. COHEN, 2011. The B2B Social Media Book. Wiley. ISBN 978-1118167762.

DRUMMOND, Graeme, John ENSOR a Ruth ASHFORD, 2007. Strategic Marketing, Third Edition: Planning and Control. 3. Taylor & Francis. ISBN 978-0750682718.

FERRELL, O. C. a Michael HARTLINE, 2012. Marketing Strategy: Text and Cases. 6. Cengage Learning. ISBN 978-1285073040.

FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024739854.

GRAY, Noah a Michael FOX, 2018. Social Media Marketing: Step by Step Instructions For Advertising Your Business on Facebook, Youtube, Instagram, Twitter, Pinterest, LinkedIn and Various Other Platforms. 2. ISBN 978-1984909930.

HILL, Charles a Gareth JONES, 2019. Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach. 13. USA: Cengage Learning. ISBN 9780357033845.

CHARLES. W. L., Hill a Jones GARETH R., 2011. Essentials of Strategic Management. 3. Boston: Cengage Learning. ISBN 978-0547194325.

CHERNEV, Alexander, 2008. Strategic Marketing Management. 3. Brightstar Media. ISBN 978-0979003929.

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, c2004. Marketing. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.

ROTHARMAEL, Frank, 2014. Strategic Management. 2. McGraw-Hill Education. ISBN 978-1259384073.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

ZIMMERMAN, Alan a Jim BLYTHE, 2013. Business to Business Marketing Management: A Global Perspective. 2. Routledge. ISBN 978-0415537032.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

BHASIN, Hitesh. What is Event Marketing? Types, Role and Examples. MARKETING91 [online]. 2023 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://www.marketing91.com/event-marketing/#:~:text=Event%20marketing%20is%20the%20process%20of%20creating%20a%20n,shows%2C%20in%20person%20events%2C%20conferences%2C%20seminars%2C%20and%20summits>

ČERNOVSKÝ, Tomáš. Marketingový mix a 4P: co to je, jak ho správně využít a jeho důležitost v reklamě. Cernovsky [online]. 2021 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://www.cernovsky.cz/marketing/marketingovy-mix-4p/>

DECKER, Alice. The Ultimate Guide to Event Marketing. HubSpot [online]. 2023 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: https://blog.hubspot.com/marketing/event-marketing?hubs_content=blog.hubspot.com%2Fmarketing%2Fevent-marketing&hubs_content-cta=hsg-chapters_link

ECKHARDTOVÁ, Jana. Marketingový mix, první dvě „Pé“. Malá marketingová [online]. 2014 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://www.malamarketingova.cz/marketingovy-mix-produkt-cena/>

GEYSER, Werner. What is Influencer Marketing? – The Ultimate Guide for 2023. InfluencerMarketingHub [online]. 2023 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing/#toc-0>

HAYES, Adam. Social Media Marketing (SMM): What It Is, How It Works, Pros and Cons. Investopedia [online]. 2022 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/s/social-media-marketing-smm.asp>

HAYES, Adam. Word-of-Mouth Marketing: Meaning and Uses in Business. Investopedia [online]. 2022 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/w/word-of-mouth-marketing.asp>

CHEN, James. Business-to-Business (B2B): What It Is and How It's Used. Investopedia [online]. 2022 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/b/btob.asp>

JAKEŠOVÁ, Eva. Proč využívat e-mail marketing? Tady je 6 největších výhod. Bridge [online]. 2022 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/proc-vyuzivat-e-mail-marketing-tady-je-6-nejvetsich-vyhod/>

LAU, Grace. Which Type of Influencer Collaboration Best Suits Your Brand?. THE SHELF [online]. 2022 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://www.theshelf.com/the-blog/influencer-collaboration/>

MADAY, Josh. What is email marketing? Definition, benefits, strategie. The future of commerce [online]. [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://www.the-future-of-commerce.com/2022/02/23/what-is-email-marketing-definition-benefits-strategies/>

PROCHÁZKA, Tomáš. 9 výhod obsahového marketingu. Včeliště [online]. 2013 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://vceliste.cz/blog/9-vyhod-obsahoveho-marketingu/>

VLADYKINA, Lilija. Tourism Flows in the Czech Republic. Passport Euromonitor [online]. 2022 [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www-portal-euromonitor-com.infozdroje.czu.cz/analysis/tab>

WAIDA, Maria. B2B vs. B2C Marketing: What is the Difference?. Wrike [online]. 2021 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://www.wrike.com/blog/b2b-vs-b2c-marketing-differences/#What-is-the-difference-between-B-B-and-B-C-marketing>

Cestovní ruch - časové řady. Český statistický úřad [online]. 2023 [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cru_cr

Content Marketing. Mailchimp [online]. 2023 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://mailchimp.com/marketing-glossary/content-marketing/>

Definitions of Marketing. AMERICAN MARKETING ASSOCIATION [online]. 2017 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Economies and Consumers Annual Data: Population Aged 65+. Passport Euromonitor [online]. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www-portal-euromonitor-com.infozdroje.czu.cz/statisticsevolution/index>

Economies and Consumers Annual Data: Total population. Passport Euromonitor [online]. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www-portal-euromonitor-com.infozdroje.czu.cz/StatisticsEvolution/index>

Email Marketing. Mailchimp [online]. [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://mailchimp.com/marketing-glossary/email-marketing/>

HDP 2023, vývoj hdp v ČR. www.kurzy.cz: Kurzy.cz [online]. 2023 [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Learn Everything You Need to Know About B2B Influencer Marketing. Rockcontent [online]. 2022 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://rockcontent.com/blog/b2b-influencer-marketing/>

Prognóza ČNB – zima 2023. Česká národní banka: Česká národní banka [online]. 2023 [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

Průměrná hrubá měsíční mzda. Český statistický úřad [online]. 2023 [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-hruba-mesicni-mzda-graf>

Průměrná roční míra inflace v ČR v roce 2022 byla 15,1 %. Český statistický úřad [online]. 2023 [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/prumerna-rocni-mira-inflace-v-cr-v-roce-2022-byla-151->

Senioři a informační technologie. Český statistický úřad [online]. 2023 [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/142141241/31003421k10.pdf/c7e9d60c-c62a-4177-a783-0bbf9bdba946?version=1.7>

Senioři v ČR v datech. Český statistický úřad [online]. 21 [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/142141241/31003421.pdf/9a7568fd-10f1-4e6e-bfb7-7a9001f6313c?version=1.17>

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 – Schéma tvorby marketingové strategie	15
Obrázek 2 – Schéma Porterova modelu 5 sil	21
Obrázek 3 – Schéma vrstev produktu (komplexní produkt)	27
Obrázek 4 – Schéma SWOT matice	38
Obrázek 5 – Etapy segmentačního procesu	39
Obrázek 6 – Percepční mapa.....	42
Obrázek 7 – Logo společnosti.....	71
Obrázek 8 – Volba strategie pomocí SWOT	83

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 – Příklady sledovaných faktorů modelu PEST	19
Tabulka 2 – Výhody a nevýhody přímého marketingu.....	32
Tabulka 3 – Segmentační kritéria B2B trhu.....	40
Tabulka 4 – Matice nákupu.....	44
Tabulka 5 – Účastníci B2B nákupního procesu.....	45
Tabulka 6 – Analýza konkurentů	66
Tabulka 7 – EFE matice.....	67
Tabulka 8 – IFE matice	77
Tabulka 9 – SWOT matice.....	80
Tabulka 10 – Přehled očekávaných nákladů.....	88

8.3 Seznam grafů

Graf 1 – Meziroční vývoj HDP v %	48
Graf 2 – Prognózy vývoje HDP	49
Graf 3 – Vývoj míry inflace v %.....	50
Graf 4 – Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy.....	51

Graf 5 – Vývoj populace v ČR.....	52
Graf 6 – Vývoj populace v ČR (65+ let).....	52
Graf 7 – Vývoj struktury seniorního obyvatelstva.....	53
Graf 8 – Vývoj využívání mobilních technologií	54
Graf 9 – Vývoj preferencí délky cestování	55
Graf 10 – Vývoj preferencí délky cestování (detailní)	55
Graf 11 – Vývoj cestování v rámci dovolené	56
Graf 12 – Prognózy očekávaných turistických útrat v odvětví	57